



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2001

**Medien Marken Management: Relevanz, Spezifika und Implikationen einer
medienökonomischen Profilierungsstrategie**

Siebert, Gabriele

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-101924>

Monograph

Published Version

Originally published at:


Siebert, Gabriele (2001). Medien Marken Management: Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie. München: Reinhard Fischer.

Gabriele Siegert

Medien Marken Management

Relevanz, Spezifika und Implikationen einer
medienökonomischen Profilierungsstrategie

G. S.


Verlag Reinhard Fischer

Siebert, Gabriele

Medien Marken Management: Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie / Gabriele Siebert. - München: R. Fischer, 2001

Zugl. Salzburg, Univ. Habil.-Schr., 2000

ISBN 3-88927-273-8

ISBN 3-88927-273-8

© Verlag Reinhard Fischer 2001, Weltstr. 34, 81477 München

www.Verlag-Reinhard-Fischer.de

Ohne Genehmigung ist es nicht gestattet, Seiten auf irgendeine Weise zu vervielfältigen. Genehmigungen erteilt der Verlag auf Anfrage.

Druck und Bindung: Novotny, Söcking

Inhalt

Vorwort	8
1 Einführung	9
1.1 Thematik	10
1.1.1 Aktualität	10
1.1.2 Verortung in der Medienökonomie	11
1.2 Begrifflichkeiten	14
1.2.1 Marken	14
1.2.2 Medien	17
1.3 Rahmenbedingungen	20
1.3.1 Internationalisierung und Globalisierung	20
1.3.2 Digitalisierung und Konvergenztendenzen	24
1.3.3 De- und Re-Regulierung, Privatisierung und Konzentration	26
1.3.4 Individualisierung und Erlebnisorientierung	30
2 Marken	34
2.1 Markenbildung und Markenmanagement als Marketingstrategie	36
2.1.1 Ziele, Funktionen und Elemente von Marken	38
2.1.1.1 Ziele	38
2.1.1.2 Funktionen	40
2.1.1.3 Elemente	42
2.1.2 Besonderheiten der Markenbildung bei Dienstleistungen	47
2.1.3 Konstitutive Bestandteile einer Markenstrategie	50
2.1.3.1 Markenidentität und Markenpersönlichkeit	50
2.1.3.2 Markenpositionierung	53
2.1.3.3 Markenimage und Markentreue	54
2.1.4 Optionen für Einzelstrategien	58
2.1.4.1 Einzel-, Dach- und Familienmarken	58
2.1.4.2 Discount- (oder Billigmarken) und Premiummarken	60
2.1.4.3 Internationalisierung von Marken	60
2.1.4.4 Markentransfer	61
2.1.4.5 Erlebniskonzepte und Szene-Marketing	63
2.1.5 Markenmanagement	65
2.1.5.1 Anforderungen an das Markenmanagement	67
2.1.5.2 Marketing-Mix	68
2.1.5.3 Kommunikationspolitische Instrumente	70
2.1.5.4 Markencontrolling und Markenbewertung	73

2.2 Marken und Unternehmenskommunikation	74
2.2.1 Unternehmensmarken	75
2.2.2 Unternehmensidentität und Markenidentität	78
2.2.3 Marken in der integrierten Unternehmenskommunikation	80
2.3 Marken und KonsumentInnen	82
2.3.1 Marken im Entscheidungsprozess	83
2.3.2 Marken in kulturellen Verwendungskontexten	87
2.3.3 Institutionalisierung von Marken durch KonsumentInnen	92
2.4 Entwicklungstrends von Marken	94
3 Medienmarken	97
3.1 Medienangebot	99
3.1.1 Ökonomische Tätigkeit der Medienorganisationen	100
3.1.2 Einordnung des medialen Angebots	104
3.1.3 Kennzeichen des medialen Angebots	108
3.2 Medienmärkte	111
3.2.1 Medienmärkte und Wettbewerbsfelder	111
3.2.2 Mediale Beschaffungsmärkte	114
3.2.3 Mediale Absatzmärkte	117
3.3 Ziele, Funktionen und Elemente von Medienmarken	120
3.3.1 Ziele und Funktionen von Medienmarken	121
3.3.2 Elemente von Medienmarken	122
3.3.2.1 Funktionaler Nutzen	122
3.3.2.2 Eigenschaften	126
3.3.2.3 Symbolischer Nutzen	127
3.3.2.4 Audiovisualisierung	129
3.4 Medienmarken-Strategien	132
3.4.1 Konstitutive Bestandteile einer Medienmarken-Strategie	133
3.4.1.1 Medienmarken-Identität	133
3.4.1.2 Medienmarken-Positionierung	136
3.4.1.3 Medienmarken-Image	139
3.4.2 Optionen für Einzelstrategien	142
3.4.2.1 Einzel- und Dachmarken	142
3.4.2.2 Markentransfer	144
3.4.2.3 Sequenzielle und kurzzeitige Marken	147
3.4.2.4 Internationale Markenstrategien	148
3.4.2.5 Erlebnis- und Inszenierungskonzepte	152

4 Medienmarken-Management und seine Besonderheiten	155
4.1 Marketing-Mix für Medienmarken	156
4.1.1 Angebotspolitik	157
4.1.2 Preispolitik	160
4.1.3 Distributionspolitik	162
4.1.4 Kommunikationspolitik	163
4.2 Markierungsproblematik und -potenziale	165
4.2.1 Character-Branding	165
4.2.2 Set-Design, Mode-Design und Merchandising	169
4.3 Vermarktungsproblematik und -potenziale	171
4.3.1 Mehrfachverwertung und Markentransfer	171
4.3.2 Co-Branding und Kommunikationskooperationen	175
4.4 Selbstbezügliche Kommunikationspolitik	178
4.4.1 Mediawerbung	180
4.4.2 Cross-Promotion	184
4.4.3 Eigenwerbung	186
4.4.4 Medien-PR	191
4.4.5 Redaktionelle Verweise	193
5 Implikationen von Medienmarken	198
5.1 Produktion: Medienmarken als qualitätsverpflichtender Professionalisierungsfaktor	199
5.1.1 Qualitätsbegriff von Medienmarken	201
5.1.2 Rolle der Medienmarken in der Qualitätssicherung	207
5.2 Inhalte: Medienmarken als Qualitätsausweis	212
5.2.1 Vielfalt durch Medienmarken	215
5.2.2 Hybridisierung der Inhalte	217
5.3 Rezeption: Medienmarken als vertrauenswürdige Meta-Medien	224
5.3.1 Selektionsorientierung durch Medienmarken	227
5.3.2 Interpretationsrahmen durch Medienmarken	233
6 Zusammenfassung und kritisches Resümee	237
Literatur	246

Abbildungen

Abbildung 1-1: Medienmarken-Management im Rahmen des erweiterten Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Ansatzes	12
Abbildung 1-2: Charakteristika traditioneller Regulierungsmodelle	28
Abbildung 1-3: Dreifache Individualisierung.....	32
Abbildung 2-1: Das Strategie-Raster	37
Abbildung 2-2: Marketingmanagement im weiteren und engeren Sinn	37
Abbildung 2-3: Funktionen des Markenartikels	40
Abbildung 2-4: Produktgeprägtes Image versus nutzungeprägtes Image	44
Abbildung 2-5: Potenzial-, prozess-, ergebnisorientierte Dienstleistungsdefinitionen	48
Abbildung 2-6: Die Markenkern-Analyse® von Grey Düsseldorf	50
Abbildung 2-7: Brand image, brand identity, brand position	54
Abbildung 2-8: Zusammenspiel von Markenidentität und Markenimage.....	57
Abbildung 2-9: Neue Erlebnisstrukturen der Marke.....	64
Abbildung 2-10: Medien und Markenbeziehung	72
Abbildung 2-11: Beziehungsmuster zwischen Corporate Identity und Markenidentität im 'Zwei-Marken-Fall'	79
Abbildung 2-12: Modell der integrierten Unternehmenskommunikation.....	81
Abbildung 2-13: Der Markenbeurteilungsprozess.....	84
Abbildung 2-14: Strategie der Erlebnisweltkonstruktion: Methoden der Verknüpfung	89
Abbildung 2-15: Meaning transfer model	91
Abbildung 3-1: Ökonomische Tätigkeit der Medienorganisationen	101
Abbildung 3-2: Medienmärkte	114
Abbildung 3-3: Publikumsmarkt: Marktteilnehmer und gehandelte Leistungen	118
Abbildung 3-4: Werbemarkt: Marktteilnehmer und gehandelte Leistungen	119
Abbildung 3-5: Funktionen von Medienmarken	121
Abbildung 3-6: Zusammenspiel von Medienmarken-Identität und Medienmarken-Image	134
Abbildung 3-7: Programmprofile deutscher TV-Sender 1998	136
Abbildung 3-8: Medienmarkenkenntnis und weitester Seherkreis bei deutschen TV-Sendern	137
Abbildung 3-9: Informationskompetenz deutscher TV-Sender 1997.....	140
Abbildung 3-10: Positionierung ausgewählter Printmarken.....	140
Abbildung 3-11: Internationalisierung von Medienmarken.....	152

Abbildung 4-1: Verwertung von Medienangeboten am Beispiel eines Spielfilms	172
Abbildung 4-2: Markenpotenzialausschöpfung am Beispiel Batman	175
Abbildung 4-3: Selbstbezüglichkeit ausgewählter kommunikationspolitischer Instrumente der Medienorganisationen	179
Abbildung 4-4: Werbeträger der Mediawerbung von Medienorganisationen 1997	182
Abbildung 4-5: Werbeinvestitionen der Massenmedien in Mio. DM	183
Abbildung 4-6: Umfang der eigenständigen Programmwerbung	189
Abbildung 4-7: Verteilung der verwendeten Trailerkategorien je Sender	190
Abbildung 4-8: Anteile der Sender an selbstbezüglichen Beiträgen	195
Abbildung 4-9: Anteile Selbstreferenz am Gesamtprogramm.....	195
Abbildung 5-1: Implikationen von Medienmarken für Produktion, Inhalte und Rezeption	198
Abbildung 5-2: Auswahl an Qualitätsdimensionen für journalistische Leistungserstellung	202
Abbildung 5-3: Dimensionen eines Medienmarken-Qualitätsbegriffs	206
Abbildung 5-4: Medienmarken und Total Quality Management (E.F.Q.M.-Ansatz).....	208
Abbildung 5-5: Bewertungskriterien medialer Inhalte	214
Abbildung 5-6: Handlungstheoretisch fundiertes Referenzmodell zur Ermittlung von Folgen und Konsequenzen massenmedialer Kommunikationsprozesse	227

Vorwort

Das Thema 'Medienmarken' fasziniert mich persönlich seit langem. Auch die Medienpraxis scheint von diesem Thema angetan, obwohl verbale Beschwörungsformeln genauso häufig anzutreffen sind wie die konsequente Umsetzung im Management. Für mich sind zwei Aspekte von besonderer Bedeutung: Die Aktualität von Medienökonomie und Medienmanagement, die sich in den letzten Jahren langsam entwickelte und für die hier anhand des Themas Medienmarken aufgezeigt werden kann, dass und wie sich medienökonomisches Handeln auf die Produktion, die Inhalte und die Rezeption medialer Inhalte auswirkt. Und die Relevanz interdisziplinärer Herangehensweisen, die in der Medienökonomie gerade deshalb erforderlich werden, weil praktische Phänomene sich selten in disziplinäre Schubladen pressen lassen. Das bisherige Feedback auf Titel und Inhalt hat gezeigt, dass das Thema auch für MedienpraktikerInnen und Studierende der Kommunikations- und Medienwissenschaft interessant und wichtig ist.

Das vorliegende Buch entstand im wesentlichen in den Jahren 1998 bis Mai 2000 im Rahmen meines Habilitationsprojektes und an den kommunikationswissenschaftlichen Instituten bzw. Studiengängen in Salzburg, Jena und Hannover. Da die Zeithorizonte universitärer Qualifikationsprozesse sich jedoch von denen der praktischen Medienentwicklung unterscheiden, wurde die Untersuchung Anfang 2001 überarbeitet und ergänzt.

Viele Freundinnen und Freunde, Kolleginnen und Kollegen haben dieses Vorhaben mit Tipps und Ratschlägen begleitet. Ihnen sei an dieser Stelle gedankt. Allen voran den Kolleginnen und Kollegen des Salzburger Instituts für Kommunikationswissenschaft, die durch ihre offene und interdisziplinäre Orientierung und die atmosphärischen Rahmenbedingungen einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen dieses Buches geleistet haben. Besonders bedanken möchte ich mich dabei bei Manfred Knoche für die fachlichen Anregungen und die flexible und kollegiale Art, dieses Vorhaben zu begleiten sowie bei Jan Tonnemacher für die spontane Bereitschaft, als Gutachter zur Verfügung zu stehen. Mein Dank gilt auch Ingrid Paus-Haase, Karin Stockinger, Thomas Steinmauer und Rudi Renger für die fachlichen und praktischen Tipps und die moralische Unterstützung.

Vor allem möchte ich mich bei meinem Mann, Dieter Brecheis, bedanken. Er übernahm nicht nur die Organisation meines und unseres 'restlichen' Lebens und sicherte dadurch meine 'Sozialverträglichkeit', sondern korrigierte das Manuskript, half bei der Suche nach griffigen Titeln, entwarf den Einband, war steter Diskussionspartner und letztlich meine Brücke über manches Motivationstief.

Januar 2001
Gabriele Siegert

1 Einführung

Was haben 'GEO', 'Tagesschau', 'FAZ' und 'ProSieben' gemeinsam? Was auf den ersten Blick aussieht wie eine Zufallsauswahl aus der aktuellen Medienwelt, belegt unter medienökonomischer Perspektive die Präsenz der in anderen Branchen längst etablierten Markenstrategie in ihren potenziellen medialen Erscheinungsformen. Denn wettbewerbsintensivierende Rahmenbedingungen und eine verstärkte Homogenität medialer Angebote erfordern in der Medienbranche zunehmend die Entwicklung und Umsetzung differenzierender und profilierender Strategien. Der Aufbau und das Management von Medienmarken erscheint vor diesem Hintergrund gerade deshalb erfolgversprechend, weil die Ideenhaftigkeit von Medien und von Marken beide in besonderem Maße verbindet.

Die Entscheidung, eine Organisation, ein Programm, eine Sendung oder einen Titel zur Medienmarke auszubauen und entsprechend zu managen, ist in erster Linie als angebotsrelevante, konkurrenzorientierte Profilierungsstrategie einzustufen und dann im Entscheidungsbereich der Medienorganisationen zu verankern. Dennoch werden gerade Medienmarken häufig von RezipientInnen zu einer solchen institutionalisiert. In diesen Fällen kann jedoch die Medienorganisation diese Institutionalisierung aufgreifen und im Sinne einer Medienmarken-Strategie ausbauen. Häufig entsteht allerdings der Eindruck, dass die Entscheidung für eine Medienmarken-Strategie nicht bewusst, sondern aus Mangel an Alternativen gefällt wird. Der Ursprung einer Medienmarken-Strategie kann jedoch im Nachhinein nur vermutet, nicht aber bewiesen werden, ebenso wie bestimmte medienunternehmerische Handlungsweisen auf eine strategische Ausrichtung berechtigterweise schließen lassen, aber ohne Kenntnis des internen Materials und der internen Entscheidungsvorgänge nicht nachgewiesen werden können.¹

Die vorliegende Abhandlung beschränkt sich deshalb nicht auf die praktische Umsetzung von Medienmarken, sondern analysiert in erster Linie die marketingtheoretischen Grundlagen und die medienökonomischen Besonderheiten, auf denen die Medienmarken-Bildung und ihre Strategie sowie das Medienmarken-Management aufbauen und ergänzt sie um die Diskussion der Implikationen einer solchen strategischen Entscheidung. Auf der Grundlage, Medienorganisationen als Akteure zu begreifen, denen eine Zielgerichtetheit von Handlungsmotivationen unterstellt werden kann, wird aus ihren Aktionen und den Ergebnissen dieser Aktionen auf ihre unternehmerischen Intentionen geschlossen. Soweit sich thematisch passende praktische Beispiele finden, werden sie in diesem Sinn als Illustrationen und Belege herangezogen.

¹ Gerade wenn dieses Material z.B. in Form von Befragungsdaten vorliegt, muss berücksichtigt werden, dass unternehmerische Entscheidungen oft ex-post rationalisiert werden.

1.1 Thematik

1.1.1 Aktualität

Medienmarketing und -management sind seit Ende der achtziger Jahre sich langsam etablierende Themen der Medienökonomie im Rahmen der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Während Mast noch 1988 die diesbezüglich bestehenden Defizite bei Medienorganisationen und in der Kommunikations- und Medienwissenschaft formuliert, haben in den darauf folgenden Jahren einige AutorInnen das Thema aus wirtschaftswissenschaftlicher und kommunikationswissenschaftlicher Perspektive bearbeitet und die dazugehörigen Publikationen auch entsprechend betitelt.² Insgesamt wird das Medienmarketing zunehmend als elementarer Bestandteil der Unternehmenspolitik von Medienorganisationen bezeichnet. Die Bedeutungszunahme des Marketing für die Medien lässt sich nicht nur an den wachsenden Publikationen zu diesem Thema ablesen, sondern auch an Schwerpunktverlagerungen innerhalb der Publikationen zur Medienökonomie. So hat Heinrich in seinem zweiten Band zur Medienökonomie (1999) die im ersten Band (1994) noch eher begrenzten Ausführungen zum Marketing in eigenen Kapiteln stärker und detaillierter ausgearbeitet.

Dabei hat sich die kommunikations- und medienwissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Medienmarketing phasenweise entwickelt: In einer 'Einführungsphase' Ende der achtziger Jahre wurde erstmals in größerem Umfang das Marketing von Medien thematisiert, Mitte der neunziger Jahre wurde verstärkt das redaktionelle Marketing diskutiert und Ende der neunziger Jahre findet die Markenbildung als Konzept sukzessive Beachtung im Rahmen des Medienmarketing (vgl. u.a. Heinrich 1999; H. Karmasin 1998, 498ff; M. Karmasin 1998, 343ff; Karstens/Schütte 1999). So bezeichnet Metze-Mangold (1995, 7) das Thema 'Markenartikel – Medienmarke' als den Trend der neunziger Jahre. Damit setzt die wissenschaftliche Diskussion des Themas mit etwas zeitlicher Verzögerung zur medienpraktischen Umsetzung ein. Und während Horx (1995a, 73) noch formuliert: "Natürlich ist das Nachrichtenmagazin keine Marke im klassischen Sinn, aber man kann am Brand Spiegel exzellent studieren, wie sich eine Firma in einem Kokon aus Hochmut und Sendungsbewußtsein einschließen kann", titelt Klatten (1997) nur zwei Jahre später: "Der Spiegel als Medienmarke".

MedienpraktikerInnen, besonders die VertreterInnen der privatwirtschaftlich organisierten Medien, haben mittlerweile die Markenbildung als erfolgversprechende Strategie entdeckt: Allen voran bezeichnete der ehemalige Vorstandsvorsitzende von ProSieben, Georg Kofler, seinen Sender immer explizit als Marke. Aber auch die

² Vgl. u.a. Saxer 1989; Eichhorn/Raffée 1990; Rager/Weber 1991; Lacy/Sohn/Giles 1992; Melcher-Smejkal 1992; Kopper 1993; Willis/Willis 1993; Rager/Schaefer-Dieterle/Weber 1994; Reiter/Ruß-Mohl 1994; Wallinger 1994; Schuster 1995; Streng 1996; Huber 1997; Warner 1997; Möllmann 1998; Sohn/Lacy/Sylvie/Wicks 1999; Karmasin/Winter 2001.

Verantwortlichen der anderen privaten TV-Sender zeigen keine Berührungängste mit dem Thema: "Die Entwicklung und Pflege erfolgreicher Dachmarken wird deshalb im Zeitalter konvergierender TV-, Hörfunk- und Internet-Formate zu den wichtigsten Aufgaben eines Medienmanagers gehören." (Kogel 2000, 35) Ähnlich beurteilt dies Gerhard Zeiler, RTL, (2000, 35), wenn er die großen TV-Sender durch Digitalisierung der elektronischen Medien und Fragmentierung der Programmangebote gezwungen sieht, ihre eigentliche Stärke, nämlich die außerordentliche Markenkraft, besser einzusetzen. Und Rolf Wickmann, Vorstand Zeitschriften Deutschland bei Gruner + Jahr (2000, 36), hält die profilierten und print-basierten Marken wie 'GEO' oder 'Stern' für die Gewinner des Medienwandels.³

Der häufigen Verwendung des Markenbegriffs steht jedoch nur eine begrenzte Umsetzung im professionellen Sinn der Markenführung, die alle Bereiche des unternehmerischen Marketing-Mix, vor allem aber Produkt- und Kommunikationspolitik, beinhaltet, gegenüber. Der Begriff beginnt angesichts seines häufigen Einsatzes zu verwässern.

1.1.2 Verortung in der Medienökonomie

Das Thema Medienmarken-Management ist prototypisch für viele Themen der Medienökonomie. Es zeigt zum einen, dass das interdisziplinäre Zusammenspiel theoretischer Konzepte zu besonders erklärungskräftigen Analysen empirischer Phänomene führt, und belegt zum anderen, dass medienökonomische Phänomene kommunikationswissenschaftliche Besonderheiten aufweisen, die entsprechend herausgearbeitet, thematisiert und problematisiert werden müssen. Demzufolge ist die Untersuchung als medienökonomische Studie interdisziplinär verankert, wobei das Ausmaß der disziplinären Bezüge schwankt. Innerhalb der Medienökonomie lässt sich die Untersuchung auf der Mesoebene ansiedeln⁴ und zeigt gleichzeitig in der Strukturierung des Themas mehrfache wechselseitige Verknüpfungen zwischen Kommunikations- und Medienwissenschaft einerseits und Wirtschaftswissenschaften (Marketing) andererseits.

Als paradigmatischer, makroökonomischer Bezugsrahmen liegt der Arbeit eine Erweiterung des Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Ansatzes zu Grunde

³ Diese Aktualität im Fokus waren 1999 verschiedene Veranstaltungen diesem Thema gewidmet. So diskutierte der Deutsche Marketingtag unter dem Motto "Die Zukunft des Marketing – Die Zukunft ist Marketing" auch das Thema Marken (vgl. Deutscher Marketingtag 1999). Auf dem 19. Österreichischen PR-Tag 'PR.Macht.Marke' wurde konstatiert: "...deshalb geht Branding immer öfter vor Politik." (a3boom 13/99, 10). Und auch die 46. Österreichische Werbewirtschaftliche Tagung (WWT) beschäftigte sich explizit mit dem Thema Marken. Im Fazit der Podiumsdiskussion wurde allerdings festgehalten, dass Medien sich noch zu wenig als Marken verstehen, Marken dagegen zunehmend als Medien (vgl. a3boom 13/99, 14ff).

⁴ Vgl. zur Strukturierung der Medienökonomie Knoche 1999b, 80ff. Für Untersuchungen auf der Ebene der Medienorganisationen wird sowohl der Begriff 'Mikroebene' als auch der Begriff 'Mesoebene' verwendet. Mesoebene bietet sich deshalb an, weil eine weitere Unterscheidung zur Ebene der individuellen Akteure (Mikroebene) möglich ist.

(structure-conduct-performance). Dieser Struktur-Verhalten-Ergebnis-Ansatz (SVE-Ansatz) charakterisiert den dynamischen Wettbewerbsprozess dadurch, dass Marktstruktur und Marktverhalten als ursächliche Bedingungen für Marktergebnisse zu sehen sind, und Marktergebnisse in einer zirkulären Verknüpfung wiederum zu Ursachen für veränderte oder gleichbleibende Marktstrukturen bzw. für verändertes oder gleichbleibendes Marktverhalten werden (vgl. u.a. Gomery 1989 und 1993; Gundlach 1998, 12ff; Hendriks 1995; Knoche 1997a, 143; McQuail 1992, 87; Wirth/Bloch 1995).

Erweiterungen finden sich zum einen darin, dass sowohl Einflüsse der Marktstruktur als auch des Marktverhaltens von Medienorganisationen auf die Rahmenbedingungen eingefügt wurden, denn Entwicklungen wie z.B. Globalisierung werden ja nicht unwesentlich von den Marktakteuren beeinflusst. Zum anderen wurden Aspekte der Mediennutzung als eigenes Feld hinzugefügt, weil dem Umgang mit und der Nutzung von Medienangeboten medienökonomisch besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Die Mediennutzung hat wiederum Auswirkungen auf die Medienangebote, die Marktstrategien der Medienorganisationen und die Marktstruktur.

Auf das Thema Medienmarken-Management angewandt bedeutet dies, dass zuerst die generellen Rahmenbedingungen thematisiert werden müssen, um darauf aufbauend die spezifischen Strukturen des Medienmarktes aufzuzeigen. Sie bilden die Basis, auf der eine Medienmarken-Strategie umgesetzt werden kann. Insofern kann der erweiterte Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Ansatz folgendermaßen ausgefüllt werden (vgl. Abbildung 1-1).

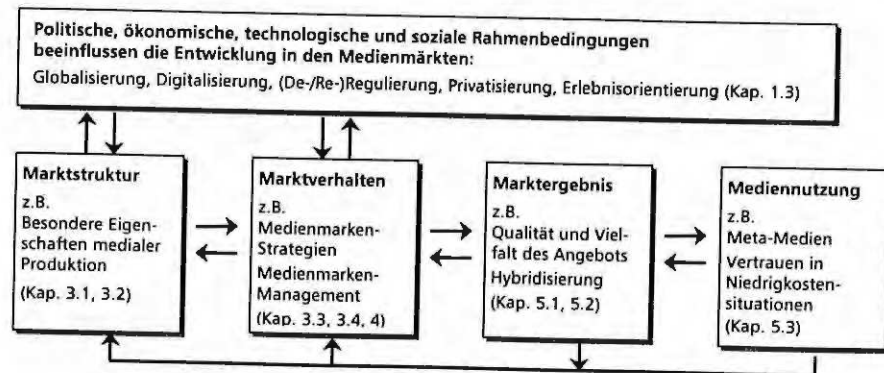


Abbildung 1-1: Medienmarken-Management im Rahmen des erweiterten Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Ansatzes

Kernthema der Untersuchung ist die Medienmarken-Bildung und das Medienmarken-Management als Strategie der Medienorganisationen zur Differenzierung ihres

Angebots und ihrer Organisation in einem verschärften Wettbewerbsumfeld. Dass sich der intra- und intermediale Wettbewerb insgesamt verstärkt hat und zusätzlich durch einen extramedialen Wettbewerb forciert wird, ist vor allem auf die veränderten Branchenbedingungen, d.h. auf die endgültige Etablierung privater Rundfunkunternehmen, die Ausdifferenzierung im Printmarkt und die zunehmende Konkurrenz durch Online-Angebote zurückzuführen.⁵

Diese Branchenbedingungen korrespondieren ihrerseits mit den generell veränderten Rahmenbedingungen, die als Privatisierung, Globalisierung, Digitalisierung und Erlebnisorientierung, politische, ökonomische, gesellschaftliche und kulturelle Strukturen und Prozesse beeinflussen (Kapitel 1.3). Darüber hinaus können der Aufbau und das Management von Medienmarken als ein weiterer Schritt einer Professionalisierung der ökonomischen Medienunternehmensführung gewertet werden, setzen sie doch ausdifferenzierte Unternehmensfunktionen voraus.

Im Folgenden wird gezeigt, dass besonders für Medien, unabhängig davon, ob sie privatwirtschaftlich oder öffentlich-rechtlich organisiert sind, eine Markenstrategie eine sinnvolle Differenzierungsstrategie ist, wobei diese sich sowohl auf einzelne Inhalte oder Titel als auch auf die gesamte Organisation beziehen kann. Dazu wird die klassische Markenstrategie marketingtheoretisch fundiert, wobei vor allem auf die merkmalsbezogenen, instrumentellen und wirkungsbezogenen Ansätze zurückgegriffen wird (Kapitel 2.1). Ergänzend werden Marken aus der Perspektive der Unternehmenskommunikation (Kapitel 2.2) und der alltagskulturellen Verwendungskontexte erläutert (Kapitel 2.3). Dabei zeigt sich, wie sozial- und kommunikationswissenschaftliche Erkenntnisse in die Marketingtheorie einfließen und diese ergänzen.

Die marketingtheoretischen Grundlagen werden dann auf die Medien transformiert und, bezogen auf das besondere Angebot (Kapitel 3.1) und die besondere Marktsituation der Medienorganisationen (Kapitel 3.2), diskutiert und die relevanten Ziele, Funktionen und Elemente von Medienmarken (Kapitel 3.3) sowie die konstitutiven Bestandteile und Optionen einer Medienmarken-Strategie (Kapitel 3.4) entsprechend modifiziert.

Aus den Besonderheiten und der Rolle der Medienorganisationen als institutionalisierte KommunikatorInnen resultieren darüber hinaus Spezifika für das Markenmanagement, die herausgearbeitet werden, um deutlich zu machen, dass es sich eben nicht um klassische ökonomische Phänomene handelt, sondern um solche, die kommunikationswissenschaftliche Einzigartigkeiten aufweisen. In den Ausführungen zum klassischen Marketing-Mix (Kapitel 4.1), zu Markierungsproblematik und -potenzialen (Kapitel 4.2), zu Vermarktungsproblematik und -potenzialen (Kapitel 4.3) sowie zur selbstbezüglichen Kommunikationspolitik (Kapitel 4.4) wird konse-

⁵ Denn im Internet stehen die Online-Angebote klassischer Medienorganisationen deutlich im Wettbewerb zu gleichberechtigt präsentierten Online-Angeboten von Privatpersonen, gesellschaftspolitischen Organisationen und Unternehmen anderer Branchen.

quent eine organisationelle bzw. unternehmerische Perspektive eingenommen, um Probleme, vor allem aber Chancen und Potenziale von Medienmarken als medienökonomischen Profilierungsstrategien aufzuzeigen.

Die Medienmarken-Strategie und ihre kommunikationswissenschaftlichen Spezifika werden dann weiterverfolgt, um die daraus entstehenden Konsequenzen und Implikationen für die Produktion (Kapitel 5.1), Rezeption (Kapitel 5.3) sowie Komposition und Beschaffenheit medialer Inhalte (Kapitel 5.2) zu problematisieren. In diesen Kapiteln wird die unternehmerische mit der gesellschaftlichen Perspektive konfrontiert, um die funktionalen und dysfunktionalen Folgen des Handelns von Medienorganisationen zu thematisieren.

Das Management von Medienmarken als konsequente Umsetzung einer medienökonomischen Profilierungsstrategie muss dabei keineswegs in eine 'Abschaffung' des Journalismus im Sinne von "Media Worlds in the Postjournalism Era" (Altheide/Snow 1991) oder in das pure Ausnützen der Gebrauchswertansprüche des Publikums zur Kapitalzirkulation und herrschaftlichen Funktionalisierung (vgl. Holzer 1994) münden. Vielmehr kann gerade das ungeheure Integrationspotenzial von Medienmarken zu einer ökonomisch wie journalistisch erfolgreichen Zusammenarbeit in Medienorganisationen, zu einem gesellschaftlich funktionalen Angebot und einer verlässlichen Orientierung für RezipientInnen führen. Dies muss jedoch mehr als Chance von Medienmarken-Strategien und ihrer Umsetzung begriffen werden, denn als ihre unbedingte Konsequenz.

1.2 Begrifflichkeiten

1.2.1 Marken

Bugdahl (1998, 1) versucht in Anlehnung an Black einen alltagsweltlichen Einstieg in die Markenproblematik, indem er fragt: "Was ist das Geheimnis eines Produkts aus 90% Wasser, 10% Zucker und Geschmacksstoffen, das fraglos die beliebteste Limonade der Welt ist?" In der Beantwortung der Frage zeigt sich bereits die immense Bedeutung der Kommunikation für die Markenbildung. Denn das angeführte Beispiel Coca-Cola belegt nach Murphy (1990, 1f) gerade die bedeutende Rolle der Werbung und generell der Kommunikation. Er geht nämlich davon aus, dass bei Coca-Cola sowohl Hersteller als auch Produkt austauschbar sind, da die Einzigartigkeit von Coca-Cola fast ausschließlich auf der Kommunikation spezifischer Markenqualitäten basiert.⁶

⁶ Belz (1998, 39) merkt dazu an, dass Coca-Cola ein zwar viel zitiertes, aber schlecht verallgemeinerbares Beispiel für Markenführung ist, weil die Rahmenbedingungen nur auf ganz wenige Unternehmen zutreffen.

Darüber hinaus muss eine Marke jedoch weitere Elemente und Bestandteile aufweisen sowie Aufgaben und Funktionen im Hinblick auf unternehmerische Ziele erfüllen. Für den langfristigen Erfolg auf wettbewerbsgeprägten Märkten sind der Aufbau und die Pflege einer Markenidentität und -persönlichkeit – beeinflusst durch die gewählten Marketingstrategien – die elementaren Grundlagen. Ihnen sollte sich dementsprechend auch das Markenmanagement verstärkt widmen. Dabei kann eine Marke als symbolische Verdichtung der gesamten Unternehmenskommunikation fungieren. Im Markenimage wiederum spiegelt sich die subjektive Realität, die Interpretation der Markenkommunikation durch die KonsumentInnen. Marken erfüllen auch für KonsumentInnen zahlreiche Funktionen, die zum Teil weit über die vom Markeninhaber intendierten hinausgehen. Denn über die alltagsweltliche Verwendung können Marken auch ohne unternehmerische Marketingstrategie institutionalisiert werden.

Eine einheitliche Begriffsabgrenzung von Marken wird jedoch erschwert, da die Definitionsversuche einerseits durch die Interessen der WirtschaftspraktikerInnen und andererseits durch unterschiedliche wissenschaftliche Perspektiven und Forschungsrichtungen geprägt sind. Der Begriff 'Marke' und das Verb 'markieren' umfassen, etymologisch analysiert, drei Bedeutungsdimensionen. Erstens 'Grenze zur Unterscheidung' und darauf aufbauend 'Zeichen zur Erkennung', zweitens 'vortäuschen, so tun als ob' und drittens über das Verb 'merken' auch die Bedeutung 'das Kenntlichgemachte beachten' (vgl. Bruhn 1994, 5ff; Kelz 1989, 22ff; Latour 1996, 24). Berekoven (1992, 26), der die Begriffe Marke und Markierung dem Zeichenwesen zuordnet, verweist mit Bezug auf andere AutorInnen auf die lange Tradition und auf den Zweck der Markierung, nämlich Informationen zu vermitteln, die sich nicht aus den unmarkierten Gegenständen erschließen lassen. Die angemessene, also die im intendierten Sinn 'richtige' Bedeutungsentschlüsselung durch die AdressatInnen war und ist insofern ein wesentlicher Aspekt.

Geschichtlich lassen sich dabei verschiedene Arten und InitiatorInnen der Markierung sowie eine eigendynamische Entwicklung von Kennzeichnungsvorschriften verfolgen. Der Übergang von der Markierung zur Marke lässt sich in der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts verorten. Dabei war und ist der Einsatz von Personen und Persönlichkeiten und die Vermarktung ihrer Kompetenz und Prominenz sowie die Vermarktung der Hersteller für das Markenmanagement so bedeutsam wie bestimmte Qualitätssiegel.⁷ Entsprechend führen die Qualitätsorientierung, die Kenntlichmachung der geografischen Herkunft und des Herstellers/der Herstellerin und damit die offizielle Übernahme der Produktverantwortung sowie die Berücksichtigung der Konsumentenbedürfnisse und – ganz wesentlich – die Entwicklung der Werbung über Medien zur Markenkonzeption (vgl. u.a. Berekoven 1992, 28ff; Dichtl 1978 und 1992; Röper 1978; Irmscher 1997, 34ff).

⁷ Bereits Domizlaff betont in seinem Basiswerk zur Markenführung von 1939: "Eine Markenware ist das Erzeugnis einer Persönlichkeit und wird am stärksten durch den Stempel einer Persönlichkeit geschützt." (Domizlaff 1982, 106)

Horx (1995a, 30ff) zählt auch den Verstärkerprozess zu den wichtigen 'Begleitumständen' der Markenkonzeption, weil nur Städte mit ihren vielfältig vernetzten Kommunikationsprozessen und verfeinerten Status- und Zeichenkulturen Marken eine alltagskulturelle Basis verleihen können. Und er beschreibt treffend, dass und wie der Siegeszug der Marken – keineswegs unpolitisch – mit einem bestimmten Gesellschaftstypus gekoppelt ist, mit einem Triumph der amerikanischen Lebensform und der westlichen marktwirtschaftlichen Industriemoderne.

Die Geschichte der Marke entwickelte sich aus der Geschichte des Markenartikels, ist also durch den Markenartikel geprägt. Dabei wurde dem Produkt eine Marke sozusagen als Ausstattung beigelegt. Die folgenden Ausführungen befassen sich jedoch mit der Analyse der Marke und nicht der des Markenartikels, wiewohl diese Unterscheidung in der Literatur nicht immer explizit nachzuvollziehen ist.⁸ Dabei liegt der Analyse und Anwendung des Markenkonzepts auf Medien die aktuelle Sichtweise zu Grunde, wonach beim Branding einem Produkt bzw. einer Dienstleistung nicht einfach ein Stempel aufgedrückt wird, sondern die Marke das Produkt oder die Dienstleistung transformiert, bestimmte Vorstellungen und Nutzenexpectationen hineinprojiziert und ihren Wert zu erhöhen versucht.

Auch Berekoven betont, wiewohl noch tendenziell produktbezogen, bereits den weitergehenden Anspruch des Branding: "Die individuelle Markierung eines Produktes ist zwar eine erste notwendige Voraussetzung für die Schaffung einer Marke, doch mehr auch nicht." (Berekoven 1992, 38) Fokussiert werden muss dementsprechend auch der Unterschied zwischen einem Produkt und einer Marke. Letztere wird mit der Zeit immer unabhängiger, löst sich von ihrem ursprünglichen Sinnzusammenhang und gewinnt Eigenständigkeit z.B. durch die Verwendung in Alltagszusammenhängen (vgl. dazu u.a. Kapferer 1992, 17ff und 85ff).

Die langwährende Betonung des Produkts bei der Markenbildung lässt sich auch daran erkennen, dass in den gesetzlichen Grundlagen lange Zeit nur von Zeichen oder Warenzeichen gesprochen wurde und die dafür zuständigen Regelungen im sogenannten Warenzeichengesetz verankert waren. Erst seit 1979 sind auch Dienstleistungen schutzfähig (vgl. Dichtl 1992, 6ff). Seit 1995 gibt es eine als Markenrechtsreformgesetz titulierte rechtliche Grundlage, deren Kern das Markengesetz ist, die selbstverständlich den Begriff Marke benutzt und die Voraussetzungen zur Markierung sowie die Voraussetzungen für und die Maßnahmen zum Schutz von Marken regelt. Auch im Markengesetz wird deutlich die Selbstständigkeit der Marke gegenüber der Ware betont, die Marke darf funktional oder wenigstens begrifflich nicht mit der Ware identisch sein. "Sie muß vielmehr gegenüber der Ware oder

⁸ Als Merkmale (nicht Elemente) des Markenartikels werden Produktstandardisierung und -qualität, Überallverfügbarkeit, hohe Werbeaufwendungen, besonderer Kundenservice, konstante Preise und einheitliche Verpackung angegeben (vgl. u.a. Meffert/Bruhn 1984, 12f). Bereits 1968 bestätigte das Institut für Demoskopie Allensbach (1968, 15) diese klassischen Merkmale und ergänzte sie um den Aspekt 'Bewährung auf dem Markt'.

deren Verpackung funktional unabhängig und damit selbständig sein." (Markengesetz 1997, 9)

Mit der Entwicklung und Ausdifferenzierung der Unternehmenskommunikation in vielfältige Instrumente verbreitert sich auch die kommunikative Basis, mit der Markenwelten vermittelt werden können. Vielfach geht es nicht mehr um die Information über oder die Werbung für ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern um die Öffnung von Erlebnisdimensionen für erlebnisorientierte und -hungrige KonsumentInnen. Die Marke wird dabei zum Kompetenzanspruch. Eine Überschneidung der kommunikativen Codes, der kulturellen Hintergründe von MarkeninhaberInnen und KonsumentInnen kann zwar die Kongruenz zwischen intendierten und decodierten Markenbotschaften nicht gewährleisten, diese aber immerhin fördern.

1.2.2 Medien

Eine einfache Erklärung des Begriffes Medien darzulegen, erweist sich als schwieriges Unterfangen. Zwar kann die 1980 formulierte Kritik Saxers (1980, 532), dass die Position Medium in der publizistischen Kommunikation mehrheitlich als diejenige des technischen Substrats verstanden wird, so nicht mehr gelten, das Problem erscheint dadurch jedoch nicht gelöst. Denn die Kommunikations- und Medienwissenschaft hält nicht nur für den Begriff Kommunikation, sondern auch für den der Medien eine Vielzahl von Definitionsversuchen bereit⁹, so dass man Rühl (1999, 69) zustimmen kann: "Medien präsentieren sich sinnüberschüssig, sodass ein Wörterbuch, wollte es umlaufende Medienverständnisse erläutern, viele Seiten bereitstellen müsste."

Zu Recht wird darauf verwiesen, dass die Erklärung 'Medien sind Mittel zum Zweck' ebenso zu kurz greift wie die Verwendung des Begriffs Medium in diversen Disziplinen (Pädagogik, Musik-, Literaturwissenschaft etc.), da der Medienbegriff dort keine zentrale Rolle spielt und im übertragenen Sinn gebraucht wird bzw. der Charakter des Instrumentellen dominiert (vgl. u.a. Faulstich 1998, 22ff). Auch eine kanalorientierte Sichtweise der Medien, wie sie manchen Modellen und Definitionen zu Grunde liegt, führt nicht zu erklärungskräftigen Analysen.

Faulstich (1998, 27) rekurriert auf den institutionellen Charakter der Medien, indem er sich letztlich auf Saxers (1980, 532) Definition von Medium als einem institutionalisierten System um einen organisierten Kommunikationskanal von spezifischem Leistungsvermögen mit gesellschaftlicher Dominanz bezieht. Die eben genannten vier Aspekte betont er wie folgt: Das institutionalisierte System bezeichnet eine ausdifferenzierte auf verschiedenen Ebenen wirkende Vermittlungseinrichtung, der organisierte Kommunikationskanal verweist auf die Regulierung und Funktionalisierung der Kommunikation, das spezifische Leistungsvermögen berücksichtigt die

⁹ Vgl. zu einer neueren Übersicht und Einordnung der Definitionen und zu Metaphern: u.a. Krippendorf 1994; Rühl 1995.

Spezifika der einzelnen Medien und ihre daraus resultierende Unterschiedlichkeit und die gesellschaftliche Dominanz meint schließlich die Geschichtlichkeit und den sozialen Wandel, dem Medien unterliegen.

"Dabei drängt sich die Konzeptualisierung von Medien als Institutionen geradezu auf, also als relativ dauernde gesellschaftliche Regelungsmuster, die auf Sinndeutungen basierend und vielfach mit materiellem Substrat ausgestattet, durch Begründung korrespondierender Erwartungen und Verhaltensweisen die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse sicherstellen." (Saxer 1980, 532) Wie auch McQuail (1994, 11ff) konkretisieren Bentele/Beck (1994, 40) diese Definition bezogen auf die Institutionalisierung und mit eindeutiger Hervorhebung des ökonomisch-organisatorischen Aspekts: "Medien als Institutionen, also die einzelnen Medienbetriebe (bestimmte Zeitung oder Fernsehanstalt) oder die "Gesamtmedien", z.B. "der Film", "der Hörfunk", "das Fernsehen".

Eine lediglich technisch orientierte Sichtweise, die Medien als technische Kanäle zur Übertragung von Informationen konzipiert, ist auch für medienökonomische Untersuchungen der Mikroebene ungeeignet. Die medienökonomische und -managementorientierte Perspektive muss vielmehr die eben erläuterte konkretisierte Institutionalisierung betonen, im Unterschied z.B. zu der medienwissenschaftlichen Betonung der gesellschaftlichen Bedingtheit der konkreten Vermittlungsformen (vgl. u.a. Hickethier 1988, 54).

Ergänzt werden muss die Perspektive 'Medien als Institutionen' durch die Konzeption von Medien als 'handelnde Akteure', wie sie u.a. Jarren (1996a, 79ff) formuliert. Er bezeichnet Medien nicht nur als eigenen Institutionentypus, der sich quantitativ und qualitativ ausbreitet, die Gesellschaft immer engmaschiger durchdringt und mehr gesamtgesellschaftliche Anerkennung erfährt, sondern auch als Akteure, die Eigensinn und eine spezifische Handlungslogik entsprechend ihren ökonomischen Verpflichtungen entwickeln. Ähnlich argumentiert Theis-Berglmair (1994, 38ff), wenn sie auf die Dominanz korporativer Akteure im Mediensystem verweist, die, da selbst nicht physisch existent, mittels ihrer Agenten handeln. Sie legt jedoch die Betonung auf korporative Akteure und bezieht sich dabei auf den Ansatz von Prinzipal und Agent.¹⁰

Schmidt (1996, 3) geht über die reine Institutionenperspektive hinaus, wenn er davon ausgeht, dass der abstrakte Begriff Medien eine Reihe von Faktoren bündelt. Medien sind für ihn, und damit trifft er in einem umfassenden Sinn die alltagskulturellen Bedeutungen des Begriffs,

¹⁰ Ebenfalls Bezug zu diesem theoretischen Ansatz nimmt Schanze (1994), der das Modell Agentur auf den Medienbereich überträgt, jedoch festhält, dass Medienorganisationen weniger als Agentur einem Prinzipal, z.B. der Öffentlichkeit, 'dienen', als vielmehr ihr Eigeninteresse vertreten. Pethig (1994, 89ff) konkretisiert dies, indem er bei privaten TV-Sendern die Kapitaleigner als Prinzipale konzeptioniert, die ihre Intendanten dazu anhalten, das 'Unternehmensinteresse', also ihre Interessen als Prinzipale, ohne Abstriche zu vertreten. Für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten zieht er den Begriff Regulator dem des Prinzipals vor.

- semiotische Kommunikationsinstrumente (z.B. natürliche Sprachen),
- Materialien der Kommunikation (z.B. Zeitungen),
- technische Mittel zur Herstellung und Verbreitung von Medienangeboten (z.B. Computer oder Kameras),
- soziale Organisationen zur Herstellung und Verbreitung von Medienangeboten (z.B. Verlage oder Rundfunkanstalten, samt ihren ökonomischen, juristischen, sozialen und politischen Handlungsvoraussetzungen) und
- die Medienangebote selbst (also Zeitungsartikel, Rundfunk- und Fernsehsendungen usw.).

In Anlehnung an diese Differenzierung wird in den folgenden Ausführungen begrifflich dahingehend konkretisiert, dass die Materialien der Kommunikation als Medienobjekte oder Titel, die sozialen Organisationen zur Herstellung und Verbreitung von Medienangeboten als Medienorganisationen oder -unternehmen¹¹ und die Zeitungsartikel, Rundfunk- und Fernsehsendungen etc. als Medienangebote bezeichnet werden, soweit sie in verallgemeinerter Form behandelt werden. Medienorganisationen werden im Folgenden als Akteure analysiert, denen nicht nur eine Zielorientierung von Handlungsmotivationen unterstellt werden kann, sondern auf deren unternehmerische Intentionen aus ihren Aktionen und den Ergebnissen dieser Aktionen geschlossen werden kann.¹²

Eine solche Verallgemeinerung macht deshalb Sinn, weil die klassische Unterteilung in Mediengattungen in technischer Hinsicht zunehmend unbedeutender wird. Die Materialien der Kommunikation oder auch Kommunikationskanäle als technisches Unterscheidungsmerkmal verlieren nicht nur auf Grund der digitalen Produktions- und Distributionstechnologie, sondern auch auf Grund der Orientierung am Nutzen für die RezipientInnen an Relevanz. Dagegen bleiben wichtige Eigenschaften, wie z.B. Aktualität der Information oder Unterhaltungswert, mediengattungsübergreifende Kriterien für eine Differenzierung. Denn ein mediales Angebot wird zunehmend stärker auf Grund seiner Aktualität oder seines Unterhaltungswerts unterschieden als nach seinem materiellen Träger.

Für die vorliegende Untersuchung liegt es darüber hinaus nahe, den Medienbegriff in Anlehnung an McQuail (1994, 12ff) in der Form zu konkretisieren, dass sich die Ausführungen auf die Massenmedien im klassischen Sinn, also Zeitung, Zeitschrift, Hörfunk und Fernsehen sowie massenmediale Online-Kommunikation beziehen. Also auf Medien, die einerseits durch journalistische und in diesem Sinn gemeinte künstlerische Produktionsweise charakterisiert sind, und andererseits Themen für

¹¹ Bevorzugt wird der Begriff Medienorganisationen, denn er umfasst auch die nicht im Privatbesitz befindlichen Institutionen der medialen Produktion und Distribution, z.B. öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, während der Begriff Unternehmen bzw. Unternehmung den Tatbestand des Privatbesitzes impliziert (vgl. Heinrich 1994, 44).

¹² Vgl. zu Organisationen, Organisationskommunikation und der Beziehung zwischen Akteur und System: Theis 1994b, besonders 165ff.

die öffentliche Kommunikation bereitstellen. Auf Film, Buch und weitere Medien wird hier nur insofern Bezug genommen, als sich manche Entwicklungen bei ihnen früh vollzogen haben und deshalb exemplarisch aufzeigen lassen.

Ähnlich fokussiert Heinrich (1999, 594f), wenn er – stärker ökonomisch orientiert – auf die Gemeinsamkeiten dieser Medien im Unterschied zu anderen verweist. Dazu gehört die arbeitsteilige Produktion in großbetrieblicher Verbundproduktion, die Distribution in einem spezifischen Vertriebsnetz, der zeitverbrauchende Konsum, die Komplexität des Produkts, die spezifische Relevanz der Aktualität und die spezifische Rolle der Medien im Rahmen der öffentlichen Meinungsbildung. Letztlich könnten also Organisationen auf Grund dieser Charakteristika als Medien identifiziert werden, was auf eine wechselseitige Bestimmung von Produktion, Organisation und Angebot verweist und sich in der oben genannten Eingrenzung 'journalistische Produktion – öffentliche Kommunikation' wiederfindet.

1.3 Rahmenbedingungen

Dem SVE-Ansatz entsprechend müssen die politischen, ökonomischen, technologischen und sozialen Rahmenbedingungen bekannt sein, um deren Einfluss auf Marktstrukturen und das Verhalten der Marktakteure aufzeigen zu können. Dabei bezeichnen diese übergeordneten Entwicklungen Metaprozesse, die nicht auf einzelne Phänomene reduziert werden können (vgl. Krotz 1999, 350). Auch Medienorganisationen sehen sich bei der Umsetzung von Medienmarken-Strategien mit bestimmten Rahmenbedingungen konfrontiert, die die Art und den Radius ihrer Aktionen begrenzen oder befördern. Deshalb sollen im Folgenden die wichtigsten Veränderungen der Rahmenbedingungen, Internationalisierung und Globalisierung, Digitalisierung und Konvergenztendenzen, Deregulierung, Privatisierung und Konzentrationstendenzen sowie Individualisierung und Erlebnisorientierung skizziert werden. Dabei wird diese Skizze notwendigerweise knapp gehalten.¹³

1.3.1 Internationalisierung und Globalisierung

Obwohl das Phänomen der Internationalisierung und vor allem der Globalisierung nicht schlagartig in den letzten fünfzehn Jahren aufgetreten ist, hat das entsprechende Schlagwort gleichwohl in dieser Zeit eine steile Karriere gemacht. Als übergeordnete Definition der Globalisierung kann die von Giddens (1990, 64) herangezogen werden, weil sie keine bestimmte Dimension oder Perspektive bevorzugt thematisiert: "Globalisation can thus be defined as the intensification of worldwide social relations which link distant localities in such a way that local happenings are shaped by events occurring many miles away and vice versa."

¹³ Auch die Literaturverweise geben in diesem Sinne keinen Überblick über die vorhandene Literatur, sondern sind als pointierte Auswahl zu verstehen.

Für Robertson (1992, 58f) ist der Globalisierungsprozess ein autonomer Prozess mit eigener Logik, der sich in Phasen einteilen lässt, die sich auf geschichtliche Ereignisse beziehen, jedoch den Beginn der Globalisierung nicht anhand eines bestimmten Zeitpunkts fixieren, sondern den fast uneingrenzenden und unendlichen Globalisierungsprozess als Zusammenspiel geschichtlicher Faktoren analysieren: Das Anwachsen nationaler Gemeinschaften, die heliozentrische Weltanschauung und der Beginn der modernen Geografie prägen unter dieser Perspektive das frühe 15. Jahrhundert bis zur Mitte des 18. Jahrhunderts als 'The Germinal Phase'.

Danach ordnet Robertson die Idee des homogenen und einheitlichen Staats, die Beschäftigung mit internationalen und transnationalen Regulierungen und die Thematisierung von Nationalismus und Internationalismus bis ca. 1870 als zweite Phase 'The Incipient Phase' ein. Die dritte Phase 'The Take-off Phase' bis Mitte der zwanziger Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts war u.a. geprägt von der Beschäftigung mit der nationalen und persönlichen Identität des Einzelnen, der quantitativen und qualitativen Beschleunigung des Informationsaustausches und der Entwicklung globaler Wettkämpfe und Wettbewerbe. Diese Phase sieht er auch als "crucial take-off period of globalization" (Robertson 1992, 52). Als 'The Struggle-for-Hegemony Phase' bezeichnet er die vierte Phase, die bis in die sechziger Jahre andauerte und durch weltweite Auseinandersetzungen hinsichtlich unterschiedlicher Lebensweisen und -auffassungen geprägt war. Als fünfte und letzte Phase lässt sich 'The Uncertainty Phase' ansehen, die durch weltübergreifende Ereignisse, zunehmend globales Bewusstsein, Konfrontation mit multikulturellen und polyethnischen Problemen, Zunahme globaler Institutionen, Unternehmen und Bewegungen sowie Ausbau eines globalen Mediensystems charakterisiert ist.

Bereits aus diesen Phasen wird deutlich, dass der Prozess der Globalisierung verschiedene Dimensionen aufweist und unter unterschiedlichen Perspektiven analysiert werden kann. Dementsprechend spricht Beck (1997, 44f) in seiner Definition diese Vieldimensionalität an: "Globalisierung meint das erfahrbare Grenzenloswerden alltäglichen Handelns in den verschiedenen Dimensionen der Wirtschaft, der Information, der Ökologie, der Technik, der transkulturellen Konflikte und Zivilgesellschaft Geld, Technologien, Waren, Informationen, Gifte 'überschreiten' die Grenzen, als gäbe es diese nicht. Sogar Dinge, Personen und Ideen, die Regierungen gerne außer Landes halten würden (Drogen, illegale Einwanderer, Kritik an Menschenrechtsverletzungen), finden ihren Weg. So verstanden meint Globalisierung: das Töten der Entfernung; das Hineingeworfenwerden in oft ungewollte, unbegriffene transnationale Lebensformen." In dieser wie in anderen Definitionen zeigt sich deutlich, dass Globalisierung häufig mit 'Global Culture' gleichgesetzt wird, wobei ein umfassender Kulturbegriff zu Grunde liegt.¹⁴

¹⁴ Entsprechend zahlreich sind die Publikationen zu Globalisierung, Global Culture und ihren verschiedenen Aspekten: vgl. u.a. Albrow 1998; Axford 1995; Beck 1997 und 1998; Featherstone 1990, 1995 und 1995a; Luger/Renger 1994; Meckel/Kriener 1996; Reimann, Horst 1992; Reimann, Helga 1997; Robertson 1992; Schimany/Seifert 1997.

Eine ähnliche Ausdifferenzierung der Globalisierung nimmt Appadurai (1990, 296ff) mit seinem 'model of the global cultural flow' vor, für das er fünf Dimensionen benennt: Ethnoscapes, Financescapes, Ideoscapes, Technoscapes und Mediascapes. Scapes sind Auslöser und Treibriemen sowohl von kulturellem Wandel als auch von weltweiter Interdependenz. Ethnoscapes meint den ethnischen Bereich, der durch Flüchtlings- und Touristenströme, durch GastarbeiterInnen und ImmigrantInnen gekennzeichnet ist. Ideoscapes als ideologischer Bereich umfasst Lebensformen, Wert-, Normen- und Rollenvorstellungen, Konsumhaltungen, religiöse Einstellungen, Vorstellungen von Freiheit und Demokratie und politische Ideologien. Im Wesentlichen beschreiben Financescapes die weltweit agierenden Wirtschaftskonglomerate, immer undurchsichtiger und schneller werdende Finanzströme und Geldtransaktionen, Devisenmärkte, Börsenhandel und Spekulationsgeschäfte. Unter Technoscapes versteht er die globale Technologiestruktur und den Technologietransfer, der im Kern auf der Digitalisierung aufbaut. Digitale Technologie ist das tragende Element bei der Marginalisierung von Entfernung. Mediascapes schließlich verweisen auf die transnationale Informations- und Unterhaltungsindustrie und den weltweiten Vertrieb von Film, Fernsehen und Printmedien als globale Imaginationsindustrie. Ergänzt werden müssen Appadurais Scapes durch globale Katastrophen, Catastrophscapes, die vor allem aus der Unbegrenzbarkeit ökologischer Probleme resultieren (vgl. Luger 1997, 329f).

Einige Zusammenhänge sollen im Folgenden hervorgehoben werden, weil sie in der Globalisierungsanalyse und -debatte eine besondere Rolle einnehmen:

Erstens die globale Kultur, womit sowohl die aufkeimende weltweite kulturelle Homogenität und die gegenseitige Durchdringung von Kulturen im Sinne von Transkulturalität (vgl. Welsch 1994) als auch die 'künstlich' produzierte 'Consumer Culture' der weltweiten Warenwelt gemeint ist. Dass kulturelle Homogenität wesentlich von der weltweiten Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen und der damit verbundenen Homogenisierung der Nachfrage und der Konsumentenwünsche beeinflusst ist, ist weitgehend unbestritten. Unklar ist, ob das Ausmaß des Einflusses soweit geht, dass alle Homogenisierungstendenzen letztlich nur auf eine Weltverbrauchergemeinde zielen.

Zweitens die dominante Rolle der Ökonomie, die nicht nur den kulturellen Wandel beeinflusst, sondern selbst eine immens wichtige Dimension der Globalisierung darstellt, weil sich nicht nur die Finanzströme und die Märkte internationalisieren, sondern auch ein großer Teil der Unternehmen und Konzerne, es mithin zu einer Verflechtung der Weltökonomie kommt. Dies verändert zum einen die Wettbewerbsbedingungen, die durch die globale Orientierung bei Ressourceneinsatz, Produktion, Preisen und Vermarktung charakterisiert sind,¹⁵ und zum anderen das Verhältnis von Ökonomie und Politik, das sich bei inter- und transnationalen Unter-

¹⁵ Dies beinhaltet natürlich auch Prozesse der weltweiten Medienkonzentration (vgl. Seufert 2000, 110f).

nehmen zu Ungunsten nationaler Staaten verschiebt, eine öffentliche Steuerung der Wirtschaft untergräbt und nationale Staaten sowie Regionen zu Konkurrenten um Investitionen und die Ansiedlung von Unternehmen macht (vgl. Knoche 1999d, 89ff; Schimany 1997, 147).¹⁶

Drittens die Entstehung und Entwicklung von Gegenbewegungen zur Globalisierung. Zu nennen ist hier vor allem die Spannung zwischen dem Globalen und dem Lokalen, d.h. die Ergänzung globaler Homogenisierung durch die Faszination für die Differenz des regional bzw. ethnisch Typischen, die gleichzeitige Entwicklung neuer globaler wie regionaler Identifikationen (vgl. Luger 1997, 332f). Von Robertson (u.a. 1998) beeinflusst, betrachten mehrere AutorInnen das Phänomen der Globalisierung insofern aus einer doppelten Perspektive, als einen zweifachen, dialektischen Prozess, was sich im Begriff Glokalisierung widerspiegelt (vgl. u.a. Albrow 1998, 149; Beck 1997, 90f; Schimany 1997, 142).¹⁷ Glokalisierung verweist jedoch auch auf den Aspekt, dass Globalisierung lokale Auswirkungen hat, auf Grund ihrer Reichweite jeden Ort durchdringt und es daher auch zu einer Globalisierung der Biografien kommt, was wiederum eine verstärkte Individualisierung fördert.

Viertens die Dominanz der westlichen Industrienationen und ihrer Lebensweise im Prozess der Globalisierung. In Begriffen wie McDonaldisierung, McWorld-Culture oder Cocacolonisation kumuliert diese Perspektive des Globalisierungsprozesses als eine von den USA dominierte weltweite Hegemonie, als Kulturimperialismus, als Globalisierung des 'American Way of Life' (vgl. u.a. Handschuh-Heiß 1997, 62ff). Aus dieser Perspektive ist nicht davon auszugehen, dass sich die US-amerikanische Kulturdominanz verringert oder es zu einer Globalisierung im Plural, einem Melange-Effekt, kommt, wie einige AutorInnen behaupten (vgl. Pieterse 1998; Noam 1996, 29ff). In diesem Zusammenhang wird auch die ökonomische Perspektive relevant, die den globalen Kapitalismus sowohl als Motor für kulturelle Homogenität und Heterogenität als auch durch diese Strömungen beeinflusst ansieht.

Als fünfter Punkt sei die dominante Rolle von Technologien und Medien hervorgehoben. Medien erhalten ihre Dominanz im Globalisierungsprozess weniger durch ihre Position als internationale Wirtschaftsunternehmen, als vielmehr durch ihre Position als globale Imaginationsindustrie, als Transporteure und Konstrukteure globaler Identifikationsangebote im Rahmen des 'transnational media flow'. Medienorganisationen als Wirtschaftsunternehmen unterliegen demselben Sog weltweiter Verflechtung wie Unternehmen anderer Branchen und forcieren diese Entwicklung auch, wobei die Internationalisierung der Medienorganisationen auch eine Verstärkung der Internationalisierung der Inhalte mit sich bringt: "One cultural conse-

¹⁶ Die Globalisierung politischer Institutionen und Entscheidungen hat sich bislang als weit schwieriger erwiesen als die der Unternehmen, deshalb hinken politische Institutionen, trotz vielfältiger Anstrengungen, in ihrer Reichweite der der Unternehmen nach.

¹⁷ Ebenfalls auf diesen Zusammenhang verweisen die Aussagen: 'think global act local' oder 'all business is local' (vgl. auch Jarren/Meier 1999, 234).

quence of media globalization may be overlooked because it is obvious – the rise of a globalized media culture as such." (McQuail 1994, 116)

1.3.2 Digitalisierung und Konvergenztendenzen

Technologien sind die wesentlichen Bausteine, wenn nicht sogar der Motor für die Globalisierung, weil sie zum einen geeignet sind, die beiden relevanten Dimensionen Raum und Zeit zu überbrücken, wobei sich durch fortschreitende Digitalisierung vice versa die Konzeptionen von Raum und Zeit verändern, und weil sie zum anderen aber auch die Interdependenz lokaler, regionaler und nationaler Gemeinschaften verstärken und multinationale, internationale und globale Problemdefinitionen erzwingen. Neben den Technologien zur Energieerzeugung und den damit verbundenen transnationalen ökologischen Problemen, stehen vor allem die Transport- und die Kommunikationstechnologie im Mittelpunkt der Betrachtung, denn durch sie lassen sich Situationen der Kopräsenz realisieren.

Transporttechnologie bezieht sich weitgehend auf die Innovationen im Feld der Transportmittel, die schnelle Ortswechsel zu geringen Kosten ermöglichen, sie ist eng verbunden mit dem Begriff Mobilität, der jedoch komplexer angelegt ist und auch innere Mobilität als geistige und physische Beweglichkeit beinhaltet. Die Entwicklung der Kommunikationstechnologie basiert wiederum wesentlich auf der Digitalisierung, weshalb darauf im Folgenden näher eingegangen wird.

Digitalisierung, die sich als größter Innovationsfaktor für technische Konvergenz begreifen lässt, ist eine von mehreren Entwicklungen, die Meier (1999, 33f) in unternehmerische, räumliche, rezeptive und regulative Konvergenzprozesse differenziert. Die technische Konvergenz liefert dabei das technische Standardisierungspotenzial als Basis für alle weiteren Integrationsmöglichkeiten.¹⁸ Die unternehmerische Konvergenz verweist auf die Umsetzung der Integrationspotenziale durch die ökonomischen Akteure, die räumliche Konvergenz auf die durch die technischen Integrationspotenziale zunehmend obsolet werdenden nationalstaatlichen und räumlichen Grenzen. Rezeptive Konvergenz bezieht sich auf die Konvergenz der Gebrauchsweisen und regulative Konvergenz auf die Vereinheitlichung unterschiedlicher Regulierungsmodelle.

Konvergenz wird in Anlehnung an Latzer (1997) auch als Mediamatik bezeichnet, wobei dem Begriff vor allem ökonomische und regulative Konvergenzprozesse impliziert sind.¹⁹ Die Veränderungspotenziale der Digitalisierung können insofern auch nicht isoliert technisch analysiert werden, weil sich Technologie immer von politischen, ökonomischen, sozialen und organisatorischen Bedingungen beeinflusst

¹⁸ Dabei muss die Digitalisierung ergänzt werden durch Glasfasertechnik, Kompressions- und Reduktions- sowie drahtlose Breitbandtechnik (vgl. Lange/Seeger 1996/97a, 16ff; Latzer 1997, 76f).

¹⁹ Latzer (1997, 79) weist darauf hin, dass besonders für den zweiten Konvergenzschritt von der Telematik zur Mediamatik nicht die Digitalisierung der Ausgangspunkt ist, sondern die funktionale Konvergenz als Überschneidung auf der Diensteebene.

entwickelt und in politischen, sozialen und ökonomischen Kontexten organisiert ist. Erst auf dieser Ebene zeigen sich die tatsächlichen Veränderungspotenziale politisch bzw. ökonomisch organisierter Technologie in ihren sozialen Nutzungs- und Beziehungsdimensionen. "Technisierung kann unter diesem Blickwinkel definiert werden als kontextabhängiger akteurs-, interessen- und von unterschiedlichen Rationalitäten geleiteter sozialer Prozeß. Dieser Prozeß bezieht sich auf die Einführung, Durchsetzung und Aneignung soziotechnischer Systemlösungen." (Lange/Seeger 1996/97, 22)

Die technischen Aspekte der Digitalisierung erstrecken sich von der Aufzeichnung über die Bearbeitung und Speicherung bis hin zur Übertragung von Inhalten, die, da sie alle auf dem gleichen digitalen Code basieren, von unterschiedlicher auditiver, visueller oder audiovisueller Ursprungsqualität sein können. Diese technischen Veränderungen führen zu einer erhöhten Kompatibilität sowohl der Inhalte als auch der technischen Geräte, zu einer Kapazitätserweiterung der Übertragung mit einer Mengen- und einer Zeitdimension und zu einer umfassenden Bearbeitbarkeit der Inhalte. Bezogen auf die Nutzung der bislang nur zum Teil konvergierten Anwendungsformen, u.a. digitaler Rundfunk und Online-Dienste, im sozialen Kontext wirkt sich dies in einer Medienintegration der unterschiedlichen technischen Ausstattungen²⁰, in einer Kanalvervielfältigung und in der Interaktivität in gradueller Abstufung, von den individuellen Auswahl- und Zugriffsmöglichkeiten bis hin zur partizipatorischen Kommunikation (vgl. u.a. Ruhrmann/Nieland 1997, 87ff), aus.

Darüber hinaus werden die medialen Inhalte beliebig, da die digital gespeicherten Inhalte in einem Ausmaß und in einer Perfektion verändert werden können, die die bisherigen medialen Konstruktionen verblassen lassen, und dies, ohne den Realitätseindruck für die RezipientInnen zu beeinträchtigen. Dies hat weitreichende Konsequenzen zum einen für die Glaubwürdigkeit medialer Inhalte, zum anderen aber auch für die Machbarkeitspotenziale (vgl. u.a. Pütz/Steinmüller 1997). Zudem ermöglicht die Digitalisierung die bereits angesprochene Überbrückung zeitlicher und räumlicher Abhängigkeiten.

Mehrere AutorInnen haben die wechselseitigen Bezüge zwischen Raum und Kommunikation analysiert und sich dabei vor allem auf die Arbeiten von Innis bezogen (vgl. u.a. Kleinsteuber 1992; Maier-Rabler 1992 und 1999). Dabei zeigt sich, dass gerade digitale Kommunikationstechnologien eine perfekte Verbindung von Raum- und Zeitkräften aufweisen, weil durch sie Transport und Speicherung gleichermaßen leicht geworden sind. Die Folgen: "Räumliche Konstrukte sind gegenwärtig einer universellen Redefinition ausgesetzt: ... Neben dem Funktionsverlust 'alter' Räume entstehen neue, elektronische, digitale, virtuelle Räume." (Maier-Rabler 1999, 200) Diese neuen Räume wirken sich sowohl auf individueller, kultureller und politischer als auch auf wirtschaftlicher Ebene aus. Einerseits bilden Individuen,

²⁰ Die tatsächliche Verwirklichung einer Konvergenz auf Geräteebene würde jedoch industrie- und unternehmenspolitische Gewinnstrategien unterlaufen. Weitere Gründe, warum es allenfalls allmählich zu dieser Konvergenz kommen kann vgl. Blind 1997.

durch das Netz verbunden, ortsunabhängige virtuelle Gemeinschaften, indem sie z.B. am selben Dokument arbeiten, miteinander diskutieren oder Schach spielen, andererseits individualisieren sich Thematisierungsprozesse durch computervermittelte Medienangebote, was zu größerer informationspolitischer Transparenz für die Öffentlichkeit führen kann (vgl. Rössler 1997, 88ff). Insofern beginnen digitale Räume zur elektronischen Agora zu werden.

Zwar lassen sich innerhalb des Medien- oder Computerrahmens Massenkommunikation, zielgruppenspezifische Kommunikation und Individualkommunikation mischen bzw. 'switchen' RezipientInnen nahtlos zwischen Massen- und Individualkommunikation (vgl. u.a. Höflich 1998 und 1999; Beckert/Kubicek 1999, 128), wobei der Computer gleichzeitig Informations- und Abrufmedium, Forum und Diskussionsmedium sowie Beziehungsmedium ist (Höflich 1999, 43ff), dennoch bleibt in der Analyse der Digitalisierung unklar, ob es wirklich zu einer Konvergenz der Gebrauchsweisen, zu einer rezeptiven Konvergenz, kommen wird. Einiges spricht dagegen, so die unterschiedlichen sozialen Kontexte in denen Fernseh- (Freizeit) und Internetnutzung (Arbeitszeit) stehen. Zugleich tangiert die Online-Nutzung die Nutzung anderer Medien bislang nur schwach, ist also keineswegs ein Substitut, sondern wird vielmehr komplementär genutzt (vgl. u.a. Hagen, L. 1999).

Ökonomisch wirkt sich die Konvergenz in Verbindung mit ihrer politischen Steuerung auf die Zusammensetzung der Unternehmen, Industrien und Märkte aus. Zu nennen sind hier dynamische Kapitalverflechtungsprozesse und Konzentrationstendenzen (vgl. u.a. Knoche 1999c; Seufert 2000, 110f), veränderte Wertschöpfungsketten (vgl. u.a. European Communication Council 1999; Trappel 1999) und neue Marktbearbeitungschancen (vgl. u.a. Siegert 1999a).

Für viele AutorInnen scheint darüber hinaus offensichtlich, dass es zu einer Konvergenz und Transformation von Märkten kommt: "Gesichert erscheint, daß ehemals getrennte Branchen und Märkte (Telecommunications Equipment, Telecommunications Network Services, Computer Hardware, Computer Operating Software, Audiovisual (Multimedia) Distribution Networks und Audiovisual (Multimedia) Content) zusammenwachsen und um die Vorherrschaft im Rahmen einer sich neu herausbildenden Wachstumsindustrie kämpfen." (Meier 1999, 32; vgl. auch Heinrich 1999a). Zudem begünstigt und fördert die Digitalisierung die geografische Unabhängigkeit besonders der Medienunternehmen. Insgesamt verändern die Konsequenzen der Digitalisierung auch den Wettbewerb, der durch eine Vervielfältigung von Anbietern aus unterschiedlichsten 'Ursprungsbranchen' und einer internationalen bzw. globalen Ausrichtung, auf verschiedensten, miteinander vernetzten Märkten intensiviert wird.

1.3.3 De- und Re-Regulierung, Privatisierung und Konzentration

Die Ansatzpunkte für eine politische Gestaltung der technologisch-ökonomischen Entwicklung bieten sich auf unterschiedlichen staatlich-administrativen Ebenen

(Länder, Bund, EU etc.) und in unterschiedlichen Politikfeldern, besonders in der industrie- und standortpolitisch ausgerichteten Wirtschafts-, Ordnungs- und Technologiepolitik (vgl. Lange/Seeger 1996/97, 29ff; Seeger 1999, 1999ff).

Darüber hinaus beziehen sich politische Steuerungs- und Gestaltungsansätze für Medien auch auf die Medien- und Telekommunikationspolitik. Dabei sind staatliche Regulierungen in Form von Infrastrukturinvestitionen und die politische Förderung bestimmter Technologien wesentliche Grundlagen für deren Durchsetzung, wie man u.a. am Beispiel der Kabelpilotprojekte nachvollziehen kann (vgl. u.a. Ruhrmann/Nieland 1997, 38ff; Seeger 1999, 201ff; Tonnemacher 1983 und 1988). Gleichwohl wird neben der Notwendigkeit politisch-administrativer Steuerung im Medienbereich ebenso häufig ihre zunehmende Unangemessenheit angesichts der fortschreitenden Konvergenz und ihre relative Erfolglosigkeit, vor allem, wenn es sich um direkte Regulierungsversuche handelt, konstatiert.

Medienpolitik, deren zentrale Aufgabe die Gewährleistung und Sicherung öffentlicher Kommunikation ist, kann jedoch nicht nur auf die politisch-administrative Ebene begrenzt werden, sondern muss vielmehr als ein sich immer wieder neu konstituierendes Handlungssystem begriffen werden (vgl. u.a. Jarren 1996b, 210ff; Jarren/Donges 1997, 245). Pressepolitik und Rundfunkpolitik unterscheiden sich seit jeher, weil der Rundfunkbereich in einem viel stärkeren Ausmaß der politischen Steuerung unterworfen war, als die Presse, die vornehmlich über Regelungen zur Meinungs- und Pressefreiheit (Grundgesetz und Presserecht), zur Pressekonzentration und zur inneren Pressefreiheit (vgl. Tonnemacher 1996, 89ff) und in größerem Ausmaß von privatwirtschaftlichen Akteuren gesteuert wurde.

Als klassisches Beispiel für politische Steuerung des Fernsehens lassen sich für Österreich das Rundfunkgesetz und für Deutschland die Rundfunkstaatsverträge der Länder anführen, die nicht nur konkrete Vorgaben über das Ausmaß und die Aufteilung der Werbezeiten beinhalten, sondern auch Schutzbestimmungen bezüglich der Ausgestaltung medialer Inhalte. Gleichzeitig zeigen sich an den, im dritten Rundfunkstaatsvertrag enthaltenen Regelungen zur Medienkonzentrationskontrolle die Schwierigkeiten in der angemessenen Anwendung und der aktiven Durchsetzung der Regelungen sowie in der wirkungsvollen Sanktionierung regelwidrigen Verhaltens (vgl. Siegert 1997c, 40ff).

Im Zuge der Globalisierung und Digitalisierung werden alte Regelungen der politischen Steuerung zunehmend obsolet, ohne dass diese Regulierungslücke durchgängig geschlossen wird: die Zahl der Akteure nimmt ebenso zu wie die Bedeutung trans- und supranationaler Akteure, und die Einflussnahme staatlicher verringert sich zugunsten privatwirtschaftlicher Akteure. Aus der internationalen politischen und fachöffentlichen Diskussion zur Technisierung der Medien leiten Lange und Seeger (1996/97, 31f) deshalb folgende Prinzipien und Ziele für eine zukünftige politische Steuerung ab: 1) Sicherstellung der informationellen Grundversorgung auf den Ebenen Netzanschlüsse, technische Features, inhaltliche Informationsdienstleistungen und Endgeräte, 2) Sicherstellung des diskriminierungsfreien Zu-

gangs, 3) Einhaltung der Grundrechte der Informationsfreiheit und elementarer Schutzvorschriften, 4) diskriminierungsfreie Wahlfreiheit bei grundlegenden Dienstleistungen, 5) Schaffung von Rahmenbedingungen für die Vermittlung instrumenteller und konstruktiver Medienkompetenz und 6) Erörterung neuer Beteiligungsverfahren für individuelle und korporative Akteure in den Gestaltungsprozessen. Diese Prinzipien fußen dabei sowohl auf ökonomischen als auch auf wohlfahrtsstaatlichen Normensystemen. Inwieweit diese Prinzipien durch den Wettbewerb privatwirtschaftlicher Akteure oder durch direkte politische Steuerung entsprechend legitimierter Institutionen besser umgesetzt werden können, ist jedoch umstritten.

Latzer (1997, 174ff) konstatiert im Zuge der Konvergenztendenzen einen Paradigmenwechsel in der Telekommunikations- und Rundfunkpolitik in Richtung Liberalisierung, der zuerst Zuordnungs- und Überschneidungsprobleme mit sich bringt, weil er die traditionellen Klassifizierungen, unterschiedlichen Regulierungsmodelle, getrennten Regulierungsinstitutionen und -inhalte sowie politischen Kompetenzverteilungen in Frage stellt (vgl. auch Østergaard 1998, 95ff). Dabei geht er davon aus, dass nur ein Reformprozess der sowohl die organisatorisch-institutionelle als auch die inhaltliche Integration der Bereiche vorantreibt, der Mediamatik angemessen ist und vergleicht zu diesem Zweck die drei traditionellen Regulierungsmodelle im Kommunikationssektor miteinander (vgl. Abbildung 1-2).²¹

	Print	Telekommunikation	Rundfunk
Infrastruktur-Regulierung	keine	stark	stark
Inhalts-Regulierung	keine	keine	stark
Zugang Sender	offen (ökon. Eintrittsbarrieren)	offen	geschlossen
Zugang Empfänger	offen	geschlossen (ausgewählte Adressaten)	offen

Abbildung 1-2: Charakteristika traditioneller Regulierungsmodelle

Quelle: Latzer 1997, 175

KritikerInnen der Liberalisierung betonen entsprechend, dass diese letztlich eine Deregulierung ist. Auch dass die Ansätze einer Kontextsteuerung in Netzwerken gegenüber direkter politischer Steuerung wachsen, ist für sie von daher nicht als evolutionärer Prozess zu sehen, sondern lässt sich auf die Strategien der korporativen ökonomischen und politischen Akteure zurückführen, die nach Deregulierung und Privatisierung die einsetzende Selbstregulierung der Industrien durch staatliche Regulierung absichern und legitimieren (vgl. Knoche 1996b; 1999c, 182f).

²¹ Das Fehlen eines integrativen Ansatzes politischer Steuerung und den dadurch bedingten 'Lag' zur technischen Entwicklung erklärt Latzer (1997, 181) treffend durch die damit verbundenen machtpolitischen Veränderungen.

"Prägend sind bis in die Gegenwart hinein korporatistische Konstellationen zwischen Marktakteuren und staatlichen Akteuren." (Seeger 1999, 214; vgl. auch Theis-Berglmair 1994, 38ff) In diesem Zusammenhang wird auch das in Kapitel 1.3.1 beschriebene Argument des Kulturimperialismus dahingehend instrumentalisiert, dass Medienunternehmen und auch Medienpolitik durchgreifenden nationalen Regulierungstendenzen, z.B. in Form wirksamer Konzentrationskontrollen, mit dem Argument weltweiten Wettbewerbs begegnen. Den dominierenden US-Kommunikationsriesen müssten entsprechend mächtige europäische Konzerne im Wettbewerb Paroli bieten können, weshalb diese nicht durch nationale Beschränkungen an ihrer Entwicklung gehindert werden dürften.²²

Die Deregulierungspolitik nutzt dabei in großem Umfang das Instrument der Privatisierung, das Kiefer (1997b, 4) als eines der programmatischen Schlagwörter neoliberaler Wirtschaftspolitik bezeichnet. Knoche (1999c, 181f) unterteilt mit Bezug auf Zeuner drei miteinander verbundene Ebenen der Privatisierung, die zwar für alle Branchen gelten, in der die Medienindustrie jedoch eine Vorreiterrolle einnimmt:

- Staatskapitalprivatisierung als Überführung von staatseigenen Unternehmen in Privateigentum
- Aufgabenprivatisierung als schrittweise Privatisierung öffentlicher Infrastrukturunternehmen mit sozial bedeutsamem Angebot bzw. öffentlicher Trägerschaften
- Staatsprivatisierung als (Teil-)Privatisierung klassischer Staatsfunktionen bzw. Unterwerfung staatlicher Einrichtungen unter privatwirtschaftliche Unternehmensprinzipien.

Privatwirtschaftliche Medienorganisationen sind zwar nicht a priori auf den Vorzug des wirtschaftlichen gegenüber dem publizistischen Normensystem festgelegt, die institutionell gewährten Handlungsspielräume unterstützen jedoch die Gewinnmaximierung der AnbieterInnen und die individuelle Nutzenmaximierung der KonsumentInnen gegenüber der gesellschaftlichen Nutzenmaximierung, obwohl das deutsche Bundesverfassungsgericht immer wieder darauf verwiesen hat, dass für den privaten das gleiche Sachziel gilt wie für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk, nämlich Medium und Faktor im Prozess der öffentlichen Meinungsbildung zu sein (vgl. Kiefer 1997b, 6f).²³

Deshalb muss auch zu Recht eine Verstärkung der Medienkonzentration angenommen werden, die sich vor allem durch Kapitalverflechtungen auf mehreren Ebenen vollzieht. Ausschlaggebend für Verflechtungen sind die potenziellen Synergien mit neuen Branchen, die Integration aller Medien- und medienähnlichen Segmente und Marktstufen sowie die Umgehung nationaler Beschränkungen durch in-

²² U.a. Wolfgang Clement (zitiert nach o.V. 1995, 120) und der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann AG, Mark Wössner (vgl. Wössner 1996, 6).

²³ Ähnliche Entwicklungen wie in Deutschland müssen deshalb auch durch die Privatisierungstendenzen in Österreich befürchtet werden (vgl. Knoche 1997b).

ternationales Engagement. Dies führt in logischer Entwicklung zu multi- und transnational operierenden Unternehmen, die häufig gar nicht mehr als Konzerne, sondern eher als Medienkonglomerate bezeichnet werden müssen. Insgesamt führen die Kapitalverflechtungen auch zu einem erweiterten Medien- und Kommunikationssektor bzw. einer erweiterten Medienwirtschaft, der Medienorganisationen im klassischen Sinn, Unternehmen auf vor- und nachgelagerten Produktions- und Distributionsstufen, Unternehmen der Medieninfrastruktur und gänzlich branchenfremde Unternehmen, die lediglich in diesem Bereich investieren, umfasst (Knoche 1999c, 153).²⁴

Entsprechend lassen sich Phasen des Medienkonzentrationsprozesses feststellen, die von einer horizontalen Pressekonzentration, über die pressediagonale Konzentration mit der Bildung von Pressekonzernen und der mediendiagonalen und vertikalen Konzentration mit der Bildung von Multimediakonzernen bis zur konglomeraten Konzentration durch die Verbindung von Medienkonzernen mit medienfremden Unternehmen verläuft. Für diese zunehmend internationalisierten Konzentrationsphasen können je spezifische staatliche (De-) und (Re-)Regulierungspolitiken aufgezeigt werden, die eine konzentrationsfördernde Konkordanz von Medienwirtschaft und Medienpolitik nahe legen (vgl. Knoche 1996a, 103ff; 1996b, 111; 1997a, 137ff; Seufert 1997, 261ff).

Obwohl also insgesamt keine Einigkeit über die Art, das Ausmaß und die Direktheit politischer Steuerung besteht und auch keine wirklich ausführliche und genaue Prognose aufgestellt werden kann (vgl. Seeger 1997, 132ff), kann als eine Art Minimalkonsens folgende Aussage von Lange und Seeger (1996/97, 36ff) übernommen werden: "Eine 'Informationsgesellschaft' ist zudem ohne eine offensive staatliche Steuerung durch Re-Regulierung langfristig nicht funktionsfähig. ... Der gesellschaftliche Preis einer zu schwachen Gestaltung der weiteren medientechnischen Entwicklung und ihrer Anwendungspotentiale würde um so schwerer wiegen, wenn sich das heute noch im Mittelpunkt stehende sozioökonomische Wachstums- und Arbeitsplatzargument in der Gesamtbilanz als ein Mythos herausstellen sollte."

1.3.4 Individualisierung und Erlebnisorientierung

Individualisierung und Erlebnisorientierung können weder als direkt voneinander abhängig und auf diese Weise verbunden noch als absolut unabhängige Phänomene beschrieben werden. Ihre verbindenden Elemente lassen sich u.a. in der Entzauberung als einem Aspekt der Individualisierung und der damit verbundenen Suche nach Sinn und Erlebnissen, in der Freisetzung aus traditionellen und der daraus resultierenden Suche nach neuen Bindungen über Symbole und Erlebnisse, in der

²⁴ Dabei folgt die Medienentwicklung weitgehend der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung, die geprägt ist von Fusionen und Konzentration, wie z.B. die Fusion der Automobilkonzerne Daimler Benz und Chrysler zu DaimlerChrysler und die gescheiterte Fusion der Bankkonzerne Deutsche Bank und Dresdner Bank belegen.

Subjektivität und subjektiven Bedeutsamkeit von Erlebnissen sowie in dem sich daraus ergebenden Druck für Individuen und kollektive Akteure, sich und ihre Anliegen erlebnishaft zu inszenieren, finden.

Gemeinsam ist den vornehmlich sozialen Entwicklungen aber auch ihre Beeinflussbarkeit von ökonomischen Strukturen und Prozessen sowie ihr Einflusspotenzial auf die Ökonomie. Dies zeigt sich zum einen in Form der Ausbeutung durch wirtschaftliche Akteure, die vor allem ihr Angebot und ihre Marktkommunikation auf diese gesellschaftlichen Entwicklungen abstellen und damit befördern, und zum anderen in Form von verändertem Nachfrageverhalten der KonsumentInnen, das nur zum Teil auf die Manipulationen der AnbieterInnen zurückzuführen ist.

Beck (1986, 206ff) konstatiert eine dreifache 'Individualisierung' als Folge der Modernisierung und als eine Dimension der Risikogesellschaft, die sich insofern von historischen Konzepten unterscheidet als sie ein ahistorisches Modell darstellt.²⁵ Dabei verwahrt er sich gegen die Gleichsetzung von Individualisierung mit Individuation, die als Personwerdung im Sinne von Einmaligkeit nur einen Teilbereich des Individualisierungskonzeptes abdeckt.²⁶ Dagegen setzt er eine differenziertere Betrachtung anhand der drei Individualisierungsaspekte: Freisetzung als Herauslösung aus historisch vorgegebenen Sozialformen und -bindungen, Stabilitätsverlust bzw. Entzauberung als Verlust traditioneller Sicherheiten im Hinblick auf Handlungswissen, Glauben und leitende Normen sowie Kontrolle bzw. Reintegration als neue Formen der sozialen Einbindung.

Zur weiteren Ausdifferenzierung des Modells werden diese Aspekte anhand einer zweiten Dimension, die zwischen objektiver Lebenslage und subjektivem Bewusstsein unterscheidet, angewendet (vgl. Abbildung 1-3), wobei Beck sich in erster Linie mit den Veränderungen von Lebenslagen und Biografiemustern befasst.

Der Ansatz, Lebenslagen und -stile jenseits von Klasse und Schicht zu identifizieren, hat sich in der Sozialstrukturanalyse weitgehend etabliert.²⁷ Lebensstile und soziale Milieus sind zu zentralen Kategorien gesellschaftlicher Strukturanalysen geworden und haben sich sukzessive auch in der kommerziellen Markt-, Media- und Meinungsforschung durchgesetzt (vgl. u.a. Dangschat/Blasius 1994; Hölscher 1998). Dabei zeigt sich deutlich der Bezug zur Internationalisierung und Globalisierung, denn die Individualisierungstendenzen lassen sich durchaus über nationale Grenzen

²⁵ Kritisch dazu u.a. Schmidt/Spieß 1996, 67ff.

²⁶ Vgl. zur Individualisierung u.a.: Beck/Beck-Gernsheim 1994; Beck/Sopp 1997; Berger 1996. Allerdings zeigt sich auch, dass der Begriff Individualisierung häufig als sinnüberlastet und missverständlich und insofern als Unbegriff (Beck 1986, 205) verstanden wird. Ruhrmann (1999, 329) bezeichnet ihn als aktuellen soziologischen Begriff mit typischer Karriere, der attraktiv und zugleich diffus ist. Krotz (1999, 349) sieht die Individualisierungsthese denn auch eher als Beschreibung des gesamtgesellschaftlichen Modernisierungsprozesses.

²⁷ Zugleich rief diese Fokussierung auch Kritiker auf den Plan, die zu Recht anmahnen, dass vor allem durch die Betonung der positiven Aspekte der Individualisierung, wie z.B. die gesteigerten Wahlfreiheiten, vorhandene soziale Ungleichheiten – Inklusion und Exklusion, Haves und Have-nots – marginalisiert würden (vgl. u.a. Jäckel 1999, 288f).

hinweg im internationalen Rahmen feststellen, ebenso wie sich Lebensstile über nationale Grenzen hinweg ähneln. Auch die "Marktabhängigkeit in allen Dimensionen der Lebensführung" (Beck 1986, 212), die die Individualisierung kennzeichnen, spiegelt sich in den Lebensstilen wider, sind doch Konsummerkmale ausschlaggebende Kategorien in vielen Lebensstilanalysen.

	Lebenslage objektiv	Bewusstsein/Identität subjektiv
Freisetzung		
Stabilitätsverlust		
Art der Kontrolle		

Abbildung 1-3: Dreifache Individualisierung

Quelle: Beck 1986, 207

Die Übernahme des Begriffs in die Kommunikations- und Medienwissenschaft ist jedoch oft mit einer Verkürzung auf die positiven Konnotationen, auf mehr Freiheiten und mehr Wahlmöglichkeiten, verbunden (vgl. Jäckel 1999, 282). Dennoch belegt der Rückgriff auf Individualisierungskonzepte zur Erklärung der medialen Angebotsvielfalt, der Fragmentierung des Publikums oder der veränderten Rezeptionsweisen auch den engen Zusammenhang mit dem Begriff der Erlebnisorientierung (vgl. dazu: Jäckel 1999; Göttlich/Nieland 1999; Renger 1999).

Die Arbeiten zur Erlebnisorientierung rekurrieren im Wesentlichen auf die Buchpublikation von Schulze zur Erlebnisgesellschaft (1992), die sich ihrerseits an der Individualisierungsthese orientiert. Hartmann und Haubl (1996, 7ff) weisen allerdings auch auf die lange Tradition der Leitmaximen, der erlebnisintensiven Gestaltung des eigenen Lebens und der Kontroverse um die psychosozialen Implikationen in Wissenschaft und Literatur hin. In der Analyse der Erlebnisgesellschaft gründet die neue Gemeinsamkeit jenseits des Individuellen auf der Motivation der Erlebnis-suche, der zentrale Aspekt ist die Erlebnisrationalität, die die äußeren Umstände für das Innenleben funktionalisiert (vgl. Schulze 1992, 35). Erlebnisse etablieren sich demnach nicht nur in ihrer subjektiven Dimension als innere Ereignisse, sondern auch als neue Formen der Vergesellschaftung. "Das Leben schlechthin ist zum Erlebnisprojekt geworden. Zunehmend ist das alltägliche Wählen zwischen Möglichkeiten durch den bloßen Erlebniswert der gewählten Alternativen motiviert." (Schulze 1992, 13)

Erlebnishaftigkeit als Orientierungsinstanz in der Multioptionengesellschaft löst also traditionelle Institutionen ab, denn auch in der Erlebnisgesellschaft ist das Bedürfnis nach Vereinfachung und Orientierung dominant, was in diesem Sinne auch die Standardisierung von Erlebnissen begründet. Als 'Sehnsucht Abenteuer' betiteln dementsprechend Köck (1990) und Luger (1995) die Entgrenzungsversuche in der Erlebnisgesellschaft. Die Diagnose von der Erlebnisgesellschaft wird jedoch auch heftig kritisiert, so bezeichnet Stengel (1996, 36) sie als "Mischung aus sich selbst erfüllender Prophezeiung und Methodenartefakten", Jäckel (1998a, 266f) dagegen

kritisiert vor allem die Ambivalenz, derzufolge das Innenleben so stark von der Außenlenkung abhängig ist, und führt als Grund für die Zunahme der Erlebnisorientierung deren Entlastungsfunktion an. Die 'ökonomische Verwertung' des Ansatzes der Erlebnisorientierung erfolgte parallel zur wissenschaftlichen Hauptdebatte und ignorierte weitgehend deren kritische Argumente. Denn das Erlebnismarketing nimmt zum Teil einen ganz anderen Ausgangspunkt, wobei Hervorhebung und Positionierung durch Kommunikationspolitik und der Imageaufbau im Mittelpunkt stehen (vgl. Jäckel 1998a, 250).

Mit der Erlebnisorientierung inhärent verbunden ist eine exponentielle Entwicklung der Inszenierungsverpflichtung, denn Erlebnisse müssen inszeniert werden. Und dies umso mehr, je größer die Vielzahl von Erlebnismöglichkeiten ist, die um die Aufmerksamkeit der KonsumentInnen und RezipientInnen konkurrieren. In diesem Sinn lässt sich sowohl von einem Inszenierungsdruck (vgl. Lakaschus 1994; Boltz 1994) als auch von einer Inszenierungsgesellschaft (vgl. den Sammelband Willems/Jurga 1998; Schicha/Ontrup 1999) sprechen. Die Begriffe rekurrieren zugleich auf die enge Verzahnung von Erlebnissen und Medien. Einerseits bedürfen Erlebnisse zunehmend der Medien als notwendige Elemente ihrer Inszenierungslogik und Instrumente der Theatralisierung des zum Teil Alltäglichen und andererseits sind Medienangebote selbst durch einen starken Inszenierungscharakter ausgezeichnet und differenzieren zunehmend spezifische Formate als Inszenierungsbausteine aus.

Inszenierungsgesellschaft bedeutet auch, dass Erfolge je nach Handlungsfeld (z.B. Politik, Wirtschaft, Wissenschaft) mehr oder weniger von Theatralitäts- bzw. Inszenierungsaspekten abhängen und dies sowohl für Individuen als auch für korporative Akteure wie Unternehmen gilt. In diesem Sinne kann Theatralität zu einem (kauf) entscheidenden wirtschaftlichen Faktor werden (vgl. Willems 1998, 56). Wie die anderen bereits erläuterten Rahmenbedingungen werden Inszenierungsdruck und Theatralität deshalb zu wesentlichen Einflussgrößen für das Marktverhalten auch von Medienorganisationen.

2 Marken

Die in Kapitel 1 erläuterten gesellschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen haben, modifiziert durch je spezifische Markt- und Branchenkonstellationen, Konsequenzen für die Markt- und Wettbewerbssituation der Unternehmen. Als Marktveränderungen können darüber hinaus die Angleichung von Produkten und Leistungen, die Polarisierung der Märkte und Verhaltensweisen (Hybridisierung des Konsums), ökologische Anforderungen, Wertepluralismus und nachlassendes Produktinteresse genannt werden. Insgesamt führen sie tendenziell zu einer Wettbewerbsverschärfung, die als wesentliche Umweltbedingung unternehmerische Differenzierungsstrategien nötig macht. Neben Differenzierungen über die unternehmerische Preispolitik ist die Markenbildung (Branding) mit der Verfolgung darin begründeter Strategien ein probates Mittel für eine solche Differenzierung.

Die marketingspezifische Literatur unterscheidet verschiedene Erklärungsansätze für Marken: Neben merkmalsorientierten, intensitätsbezogenen, herkunftsstrukturierenden, instrumentalischen, absatzorientierten und erfolgsorientierten finden sich auch wirkungsbezogene Ansätze (vgl. u.a. Berekoven 1978; Bruhn 1994, 7ff; Irmscher 1997, 9ff; Stauss 1994, 86f). Das Markenmanagement lässt sich – in Anlehnung an die genannten Erklärungsansätze für Marken – marketingtheoretisch und ansatzspezifisch verorten: Entscheidungsorientierte und system- bzw. funktionenorientierte Ansätze werden ergänzt durch verhaltenswissenschaftliche und situative. Denn die einzelnen Ansätze erheben jeweils keinen Gesamterklärungsanspruch, sondern stellen je spezifische Aspekte in den Mittelpunkt ihrer Analyse.

Der entscheidungs- und managementorientierte Markenansatz bestimmt ausgehend von der Bewertung von Alternativen längerfristige Wettbewerbspläne, an denen sich der Einsatz der entsprechenden Instrumente orientiert. Präferenzbildung bei den KonsumentInnen und Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb sind die zentralen Entscheidungstatbestände dieses normativ-präskriptiven oder faktisch-deskriptiven Ansatzes (vgl. u.a. Meffert 1994, 173ff). Der funktionenorientierte oder systemtheoretische Ansatz fokussiert die Strukturen und Elemente und fragt nach den Beziehungen zwischen ihnen. Dabei wird nur bedingt die systemtheoretische Basis reflektiert und der Funktionenbegriff auch im Sinne von Aufgaben verwendet. Es können auf dieser Basis sowohl Funktionen für Hersteller, Händler und KonsumentInnen differenziert als auch Funktionen idealtypisch zu bestimmten Markenarten zugeordnet werden (vgl. ausführlich: Koppelman 1994, 199ff). Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze rekurren auf entsprechende Theorien wie z.B. die Theorie der kognitiven Dissonanz. Sie thematisieren die Rolle der KonsumentInnen bei der Markenbildung durch die Analyse der Markenwahrnehmung und -beurteilung oder der Markentreue und ergänzen die bestehenden Betrachtungsweisen aus der Sicht der Unternehmen oder des Wirtschaftssystems um die Konsumentenperspektive. Dabei rückt die subjektive Realität der wahrgenommenen Markeneigenschaften gegenüber der 'objektiven' Realität der Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften in den Vordergrund (vgl. u.a. Behrens 1994, 219ff).

So darf Markenbildung nicht nur als unternehmerische Strategie eingestuft werden, vielmehr kennzeichnet Markenbildung die Kommunikation und Interaktion zwischen Unternehmen und KonsumentInnen. Bruhn bezeichnet mit Marke "das Versprechen, auf Kundennutzen ausgerichtete unverwechselbare Sachgüter oder Dienstleistungen standardisiert in gleichbleibender oder verbesserter Qualität zur Erfüllung gegebener Erfordernisse anzubieten." (Bruhn 1994, 7) Obwohl Bruhn diese Definition aus Kundenperspektive verstanden wissen will, zeigt sie die Konzentration auf die 'sachlichen' Aspekte einer Marke und auf die unternehmerische Perspektive, die häufig getrennt von der Konsumenten- und Markenpsychologie bearbeitet wird, was für einen Teil der deutschsprachigen Literatur typisch ist. In der englischsprachigen, vor allem der us-amerikanischen Literatur wird darüber hinaus vielfach der soziale und kommunikative Aspekt einer Marke, gebündelt im Begriff Markenimage und Markenidentität, betont und eine integrative Darstellung versucht (vgl. u.a. Aaker 1996; Aaker/Biel 1993; Keller 1998; Murphy 1990; Upshaw 1995).

Ein wesentlicher Teil der Markenbildung ist auf die Selektion, Interpretation und (De-)Konstruktion der KonsumentInnen zurückzuführen sowie auf die sozialen Kontexte, in denen Marken verwendet werden, was auch im §4, Absatz 2 und 3 des Markengesetzes angesprochen wird, wo die meist durch Meinungsumfragen festzustellende Verkehrsgeltung und die notorische (offenkundig, allbekannte) Bekanntheit gefordert werden, um einen Markenschutz für nicht beim Patentamt eingetragene Zeichen zu erreichen.²⁸ Insofern kann berechtigterweise zugestimmt werden:

- "..., daß der Prozeß der Markenbildung und das Ergebnis des Markenbildes ein Beziehungsverhältnis darstellen: nämlich die Beziehung zwischen dem Markenkäufer einerseits und dem Markenobjekt andererseits." (Wiswede 1978, 143)
- "A brand is a pact between the brand owner and the consumer, and branding, therefore, is by no means a cynical activity imposed on the unsuspecting consumer against his or her will." (Murphy 1990, 8; ähnlich Kapferer 1992, 24)
- "... the brand is actually positioned by the customer." (Upshaw 1995, vi)

Die nächsten Kapitel folgen den eben dargestellten Perspektiven weitgehend, wobei auf praktische Beispiele verzichtet wird, weil diese zum einen immer nur einen Teil der theoretischen Aussagen abdecken, zum anderen häufig unterschiedliche Zuordnung durch verschiedene AutorInnen erfahren. Im Kapitel 2.1 wird besonders auf die Merkmale und Funktionen von Marken, auf deren Herkunft und auf die Ab-

²⁸ * Der Markenschutz entsteht

1. durch Eintragung eines Zeichens als Marke in das vom Patentamt geführte Register
 2. durch die Benutzung eines Zeichens im geschäftlichen Verkehr, soweit das Zeichen innerhalb beteiligter Verkehrskreise als Marke Verkehrsgeltung erworben hat, oder
 3. durch die im Sinne des Artikels 6bis der Pariser Verbandsübereinkunft zum Schutz des gewerblichen Eigentums (Pariser Verbandsübereinkunft) notorische Bekanntheit einer Marke." (§4 des MarkenG)

satzorientierung im Sinne einer unternehmerischen Markenstrategie eingegangen. Kapitel 2.2 fokussiert die Stellung der Marke im Rahmen der Unternehmenskommunikation. Dieser Aspekt wird deswegen gesondert dargestellt, weil er zum einen die enorme Bedeutung der Kommunikationspolitik im Markenmanagement reflektiert und zum anderen die aktuelle Perspektive der Organisationskommunikation mittels Marke/n in den Mittelpunkt stellt. Kapitel 2.3 erläutert die Markenbildung aus Konsumentenperspektive, um dem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz verstärkt Rechnung zu tragen. In Kapitel 2.4 werden neue Entwicklungen und Trends zusammengefasst präsentiert, um das Veränderungspotenzial, dem Marken ausgesetzt sind, aufzuzeigen.²⁹

2.1 Markenbildung und Markenmanagement als Marketingstrategie

Marketingstrategien werden unterschiedlich differenziert. Eine übersichtliche Aufteilung wählt Becker (1998) mit seiner Unterscheidung in vier strategische Ebenen, die Optionen für weitere Vorgehensweisen vorgeben. Neben der Orientierung an Marktfeldern differenziert er die marktstimulierungs- und marktparzellierungsstrategischen Optionen sowie Marktarealstrategien (Abbildung 2-1; vgl. auch Pepels 1993a). Auch für eine Markenstrategie müssen im Sinne einer Strategiekombination Entscheidungen auf allen vier Ebenen getroffen und langfristig strategisch weiterentwickelt werden, wobei sich spezifische Markenschnittstellen aufzeigen lassen (vgl. Becker 1998, 369).

Haedrich/Tomczak (1994, 927ff) weisen allerdings zu Recht darauf hin, dass zwischen der Planungsebene 'Unternehmen' und der Planungsebene 'Marke' zu unterscheiden sei, da es unternehmerische Strategien gibt, die nicht unter der strategischen Markenführung zu subsumieren sind. Auf der generellen Marketingebene unterscheiden sie fünf grundsatzstrategische Dimensionen: Marktposition, Strategie-Stil, Marktabdeckung, Strategie-Substanz und Präsenzversicherung im Absatzkanal. Sie propagieren den 'Analytic Hierarchy Process (AHP)' zur Integration grundsatzstrategischer Dimensionen (vgl. Haedrich/Tomczak 1990, 122ff).

²⁹ Die Literatur zu den unterschiedlichen Aspekten und Dimensionen der Marke muss als ausgesprochen umfangreich bezeichnet werden. Da an dieser Stelle keine Wiederholung der viel umfassenderen und detaillierteren Markenliteratur gegeben werden soll, sondern lediglich verschiedene Grundlagen des Themas aufzuzeigen sind, fokussieren die Ausführungen in den einzelnen Kapiteln eher zusammenfassend und knapp die wichtigsten Aspekte. Dabei konzentrieren sie sich vor allem auf die Marke und weniger auf den Markenartikel. Die ergänzenden Hinweise auf wichtige Publikationen und weiterführende Literatur sind insofern keineswegs als vollständig zu werten.

Strategieebenen	Strategiealternativen						
Marktfeldstrategie	Marktdurchdringung		Marktentwicklung		Produktentwicklung		Diversifikation
Marktstimulierungsstrategie	Präferenzstrategie			Preis-Mengen Strategie			
Marktparzellierungsstrategie	Massenmarkt			Marktsegmentierung			
	(totale)		(partiale)	(totale)		(partiale)	
Marktarealstrategie	Lokal	Regional	Überregional	National	Multinational	International	Global

Abbildung 2-1: Das Strategie-Raster

Quelle: Becker 1998, 352

Analog zu anderen Planungsprozessen sollte auch die Markenbildung als Marketingstrategie den klassischen Planungsschritten folgen. Danach folgt auf die Situationsanalyse, die den Ist-Zustand eruiert, die Strategieentwicklung mit der Formulierung der Ziele, der Zielgruppen und der entsprechenden Positionierung sowie die strategische Umsetzung mit der konkreten Maßnahmenplanung. Die Evaluation der Markenstrategie kontrolliert die Zielerreichung und gibt für jeden der Schritte den aktuellen Ist-Zustand wieder, um gegebenenfalls Strategiekorrekturen durchführen zu können. In der Literatur findet sich häufig der Begriff 'Strategische Markenführung' als Bezeichnung für den Prozess, der alle vier Schritte umfasst. Inwieweit der Begriff Markenmanagement ebenfalls diese vier Schritte umfasst oder lediglich die Umsetzung der Maßnahmenplanung bezeichnet, ist von der jeweiligen Begriffsverwendung und der eingenommenen Perspektive abhängig (vgl. Abbildung 2-2).



Abbildung 2-2: Marketingmanagement im weiteren und engeren Sinn

Die folgende Darstellung schließt sich dem vorgestellten Planungsablauf weitgehend an. Dabei wird zur genaueren begrifflichen Abgrenzung Markenstrategie vom Markenmanagement getrennt. Unter Markenmanagement wird dementsprechend nur die Umsetzung der Maßnahmenplanung verstanden. Darüber hinaus wird die

Erläuterung der Ist-Analyse im folgenden nur ansatzweise und die Erläuterungen zur Markenevaluation im Rahmen des Markenmanagements behandelt.³⁰

2.1.1 Ziele, Funktionen und Elemente von Marken

Die unterschiedlichen Erklärungsansätze für Marken führen zu je spezifischen Schwerpunkten in der Definition von Zielen, Elementen und Funktionen. Während der merkmalsbezogene Ansatz, überwiegend auf den Markenartikel bezogen, schwer überprüfbare und anbieterlastige Kriterien, wie z.B. viel Publikumswerbung, hohe Qualität und Ubiquität, auflistet, die eine Ware zur Marke bzw. zum Markenartikel machen, versuchen Intensitäts- und Herkunftsabstufungen, die rasante Entwicklung des Markenwesens zu gliedern, indem sie Abstufungen auf Grund der graduellen Vollständigkeit und Intensität typischer Merkmale und der Herkunft der Marken definieren. Der instrumentale und der absatzorientierte Ansatz beziehen sich auf die typische Art des absatzpolitischen Vorgehens, die mit der Markenbildung als Konzeption einhergeht, die Marke wird zum absatzpolitischen Instrument. Die erfolgsorientierte Sichtweise thematisiert den Erfolg als wesensmäßigen Inhalt einer Marke, eine 'Eintagsfliege' kann entsprechend keine Marke sein. Sie zeigt deutliche Bezüge zum wirkungsbezogenen Ansatz, der letztlich die Wirkungen thematisiert, die das Markenmanagement bei den KonsumentInnen hervorruft. Die Einschätzung der auf den beanspruchten Kompetenzraum bezogenen Allgemeinheit macht letztlich etwas zur Marke (vgl. ausführlicher u.a. Berekoven 1978, 39ff; Irmischer 1997, 9ff).

2.1.1.1 Ziele

Die Ziele, die mit einer Marke erreicht werden sollen, leiten sich aus der gesamunternehmerischen Perspektive ab und orientieren sich häufig an der Portfolioplanung, die sowohl unternehmensinterne als auch externe Dimensionen, wie z.B. Marktwachstum, berücksichtigt (vgl. u.a. Becker 1994, 496; Haedrich/Tomczak 1990, 63ff). Den allgemeinen Marketingzielen entsprechend lassen sich die Ziele einer Markenstrategie in marktpsychologische Ziele, wie z.B. Bekanntheit und Image, sowie ökonomische Ziele, wie z.B. Marktanteile und Gewinn, unterteilen, wobei auch die marktpsychologischen Ziele langfristig einen Beitrag zum ökonomischen Erfolg einer Organisation liefern und nachweisen müssen. In der Praxis findet sich häufig eine Zielvermischung, weil beide Zieldimensionen notwendig miteinander vernetzt sind.

³⁰ Dabei ist die Marktkommunikation die wesentliche Grundlage des Marketing. Insofern sind kommunikationswissenschaftliche Erkenntnisse, Theorien und Ansätze eine wichtige Basis, auch wenn dies in der Literatur nur bedingt thematisiert wird. Am ehesten werden kommunikationswissenschaftliche Aspekte im Rahmen marketingorientierter Abhandlungen zur Konsumentenpsychologie thematisiert. Vgl. z.B. Unger 1986b.

Markenziele sollen in ihrem Zusammenspiel zu einer Alleinstellung des Unternehmens oder seines Angebotes führen, welche zum einen größere Gewinnspannen durch eine monopolistische Preispositionierung und vielfältige Markenausschöpfungspotenziale erlaubt und zum anderen eine größere Unabhängigkeit von Wettbewerbsaktivitäten sichert. Als konkrete Ziele des Markenmanagements lassen sich die Markendifferenzierung, die Markenwirkung und der Markenwert festhalten:

- Markendifferenzierung bezeichnet die hinreichende Unterscheidung vom Wettbewerb und seinen Produkten und Leistungen. Durch Markenbildung sollen Produkte und Leistungen über ihren Grund- oder Zusatznutzen individualisiert werden, wobei gerade die Bedeutung des Zusatznutzens nicht unterschätzt werden darf. Denn die Differenzierung ist auf Grund der effektiven und professionellen Produktionsweisen fast aller Hersteller nur mehr bedingt über Qualität und Preis zu leisten. "The way, therefore, in which the brand can often be most effectively differentiated is not through the product itself but through its packaging, name, presentation or market positioning." (Murphy 1990, 6)
- Jede Markenstrategie zielt auf Wirkungen bei den KonsumentInnen ab, die der klassischen Einteilung der Wirkungsforschung in Veränderungen im Wissen, in den Einstellungen und im Verhalten folgen. Entsprechend geht es darum, Markenwissen (brand knowledge) und Markenbekanntheit (brand awareness) aufzubauen, Sympathie und ein Markenimage (brand image) zu erzeugen sowie eine Präferenz für die Marke (brand preference) zu schaffen. Langfristig soll die Markenpräferenz bei den VerbraucherInnen so gefestigt werden, dass von einer Markentreue, also einer Verbundenheit mit der Marke (brand loyalty), gesprochen werden kann.³¹
- Die Erhaltung und Steigerung des Markenwertes als Ziel ist ein Ergebnis jüngerer Debatten, in denen der Beitrag der Marke zum monetären Unternehmensziel diskutiert wird. Der Nachweis des Markenwertes muss langfristig allein deshalb erbracht werden, um die mit der Markenbildung verbundenen Kosten zu legitimieren. Analog zur Bedeutungszunahme der Shareholder-Value-Orientierung hat auch die Markenwert-Orientierung an Popularität gewonnen und muss mittlerweile als ein wichtiges Ziel der Markenbildung betrachtet werden.³²

³¹ Domizlaff (1982, 118) formulierte bereits 1939: "Das Ziel der Markentechnik ist die Sicherung einer Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher."

³² Besonders für Aktiengesellschaften wird die Steigerung des Markenwertes ein bedeutsames Ziel, kann sich doch ein hoher Markenwert positiv auf den Aktienkurs auswirken. Mittlerweile finden sich an der Börse sogar Konsumwerte-Fonds, die sich auf Markenfirmen bzw. Firmen, die starke Marken vertreiben, spezialisieren (vgl. Media&Marketing 8-9/99, 12). Auch die Marketingliteratur hat sich intensiv mit dem Markenwert beschäftigt und die Entwicklung begleitet (vgl. u.a. Aaker 1992, 31ff; Aaker/Biel 1993; Hamman 1992; Hauser 1997; Heyer 1998; Irmischer 1997; Kapferer 1994; Keller 1998; Riedel 1996; Roeb 1994; Sander 1994). Der Wert einer erfolgreichen Marke ergibt sich für Murphy (1990, 21) auch dadurch, dass an die 19 Fehlschläge hingenommen werden müssen, um eine neue Marke im Markt zu etablieren.

2.1.1.2 Funktionen

Eine Vielzahl von AutorInnen, die sich zur Marke äußern, listet Funktionen auf, umschreibt sie jedoch teilweise als Zielsetzungen, als Aufgaben oder als Kennzeichen.³³ Bei einer Darstellung der Funktionen wird häufig differenziert zwischen Funktionen für den Hersteller, für den Handel und für die KonsumentInnen. Erstaunlicherweise finden sich neben vielen Übereinstimmungen auch differente Nennungen und Zuordnungen. An dieser Stelle soll eine Auswahl präsentiert werden, um die großen Überschneidungs- und Unterscheidungspotenziale aufzuzeigen.

Bruhn differenziert in Hersteller-, Handels- und Konsumentenperspektive (Abbildung 2-3), wobei er stark auf die strategische Unternehmenssicht bei Herstellern und Händlern fokussiert.

Herstellersicht	Handelssicht	Konsumentensicht
<ul style="list-style-type: none"> Planungs- und Verkaufshilfe Absatzförderungsfunktion Unterstützungsfunktion im Hinblick auf andere absatzwirtschaftliche Aktivitäten Stabilisierende Wirkung bei langfristigen Absatzplänen Profilierungsfunktion gegenüber der Konkurrenz Innovationsfunktion Instrument zum Aufbau eines Firmenimages Verhandlungsposition für Hersteller-Handel-Beziehung Stiftung psychologischen Zusatznutzens 	<ul style="list-style-type: none"> Minderung des Absatzrisikos durch Selbstveräußerlichkeit der Herstellermarken Renditefunktion Verminderte Beanspruchung eigener Marketinginstrumente Kostensparnis durch schnellen Produktumschlag Profilierungsfunktion gegenüber Herstellern (Handelsmarken) Solidarisierungsfunktion im Handelsverbund 	<ul style="list-style-type: none"> Orientierungsfunktion beim Einkauf Informations- und Identifikationsfunktion Entlastungsfunktion beim Einkauf durch hohen Distributionsgrad Qualitätssicherungsfunktion Minderung des Risikos einer Fehlentscheidung Darstellung des individuellen Zusatznutzenbedürfnisses Prestigefunktion (Exklusivitätssignal)

Abbildung 2-3: Funktionen des Markenartikels

Quelle: Bruhn 1994, 21ff (vgl. ähnlich bereits Meffert/Bruhn 1984, 15)

Koppelman (1994, 222) sieht die Symbolfunktion der Marke als ihre grundlegende Funktion an, bevor er ähnlich wie Bruhn in Funktionen für Hersteller, Handel und KonsumentInnen unterteilt und diese Funktionen aufeinander bezieht. Dabei wird deutlich, dass letztlich alle Funktionen auf die Rolle der KonsumentInnen rekurrieren. Irmscher (1997, 28ff) differenziert auf der abstrakten Ebene zwischen wirtschaftlichen und rechtlichen, originären und derivativen sowie einzel- und gesamtwirtschaftlichen Funktionen. Die wirtschaftlichen Funktionen lassen sich in einem weiteren Schritt in die Informationsfunktion (Herkunfts-, Vertrauens- und Garantie-, Werbe-, Identifikations- und Individualisierungsfunktion), die Schutzfunktion (expli-

³³ Dabei wird bei dem Begriff Funktionen keineswegs immer der (system-)theoretische Hintergrund berücksichtigt, vielmehr wird meist ohne größere begriffliche Unterscheidungen zwischen Funktionen und Aufgaben gewechselt.

zit: Markenschutz, implizit: Meinungsmonopol) und in die Rationalisierungsfunktion (Orientierungsfunktion in der Kaufentscheidung, Synergien im Rahmen von Markentransfers) trennen (vgl. auch Bugdahl 1998, 6; Murphy 1990, 21f). Pepels (1993b, 57ff) listet unter dem Begriff Markeneigenschaften Ziele auf, die die funktionalen Aspekte der Marke einbeziehen und ergänzt sie um gesondert formulierte Funktionen (vgl. Pepels 1993b, 57ff; ähnlich auch Keller 1998, 54ff).

Henning-Bodewig und Kur (1988, 4ff) differenzieren Funktionen im Hinblick auf die rechtlichen Besonderheiten und auf die rechtlichen Aspekte der Funktionenlehre, legen dabei aber auch besonderen Wert auf die Kommunikationsfunktion der Marke, die den o.g. Funktionen logisch vorgeschaltet sein muss und als abstraktere Funktion gewertet werden kann: Es ist "... bei einer fälligen Neukonzeption der juristischen Funktionslehre von der *"Kommunikationsfunktion"* der Marke auszugehen. Im Anschluss an kommunikationstheoretisch fundierte, informationsökonomische Erwägungen ist damit die Fähigkeit der Marke gemeint, einen Kommunikationskanal vom Anbieter zum Abnehmer zu eröffnen und innerhalb dieser Kommunikationsbeziehung als 'Signalcode', als Kennwort für die Vermittlung von Botschaften verschiedenster Art zu dienen." (Henning-Bodewig/Kur 1988, 7; Hervorh. im Original)³⁴ Innerhalb ihrer Kommunikationsfunktion kann eine Marke den Gegenstand der Kommunikation benennen, eine Botschaft enthalten, als Signalcode wirken und zur Übermittlung von Botschaften beliebiger Art dienen. Dabei sehen Henning-Bodewig/Kur den Markeninhaber als den aktiveren Part, da er den Inhalt der Botschaften gestaltet. Dieser Betonung der Kommunikationsfunktion als Basisfunktion der Markierung schließt sich auch Fritz (1994, 13ff) an.

Folgende Synopse der Marketingliteratur zu diesem Aspekt soll noch einmal die wesentlichen Funktionen – durchaus auch im Sinne von Aufgaben – zusammenfassend darstellen:³⁵

1. Eine Marke hat für das Unternehmen die Funktion eines Marktbearbeitungssystems, das unternehmensintern bestimmte strategische Entscheidungen wenn nicht prädestiniert, so doch zumindest stark beeinflusst, insofern Sicherheit für Planungen und rechtlichen Schutz gibt (Planungssicherheit und Markenschutz), aber auch spezifische Optionen für zukünftige Angebotsentwicklungen beinhaltet (Profi-

³⁴ Allerdings muss an dieser Stelle auf die Unterscheidung der Begriffe Signal und Symbol in der Semiotik hingewiesen werden. Während das Signal ein Stimulusereignis ersetzt und Reaktionen auslöst, bezieht sich ein Symbol auf ein erkanntes Ereignis und basiert auf wechselseitigen Konstruktionen (vgl. Furth 1976 zitiert nach Bentele 1984, 193), weshalb Marken treffender als Symbole bezeichnet werden müssen.

³⁵ In dieser Auswahl zeigt sich auch, dass in der Marketingliteratur oft dieselben Begriffe unterschiedliches bezeichnen. Während einige AutorInnen mit Identifikationsfunktion das Angebot der Marke an die KonsumentInnen meint, emotionale Verbindungen zwischen ihren alltagsweltlichen Lebenszusammenhängen und der Markenpersönlichkeit aufzubauen, verstehen andere, mit deutlichem Bezug zum Markenartikel, darunter die Möglichkeit, den Hersteller der Marke zu identifizieren und damit klar die Verantwortlichkeit für Komposition und Qualität des Produkts zuordnen zu können.

lierungs- und Innovationsfunktion³⁶). Die Marke ermöglicht einerseits Synergien, verursacht andererseits aber Kosten und stellt Anforderungen an das Unternehmen und seine Marktleistung (Qualität). Mit dem Marktbearbeitungssystem Marke soll der Absatz der Produkte und Dienstleistungen bzw. die Nachfrage danach in einem besonderen Maß und langfristig so gefördert werden, dass die Marke im Markt und bei den KonsumentInnen verankert ist (Absatzförderungs- und -stabilisierungsfunktion, Bindungsfunktion).

2. Basisfunktion für die Beziehungen des Unternehmens mit anderen Marktteilnehmern ist unbestritten die Kommunikationsfunktion der Marke, auch als Symbol- oder Informationsfunktion bezeichnet. Sie erst ermöglicht die Vermittlung aller weiteren Funktionen und Botschaften an die KonsumentInnen und damit auch weiterer Funktionen in der Beziehung zum Handel und zu Wettbewerbern. Die Marke ist demnach ein bedeutungstragendes Zeichen, das sich zum einen 'nur' auf die Marktkommunikation, zum anderen aber auch auf die gesamte Unternehmenskommunikation auswirken kann. Über die unverwechselbare Kennzeichnung der Marke gelingt es deutlich, den Markeninhaber und damit den Verantwortlichen für Qualität und Komposition immer wieder zu identifizieren (Identifizierungs- bzw. Herkunftsfunktion) und seine Produkte und Dienstleistungen von denen seiner Konkurrenz zu differenzieren (Differenzierungsfunktion)³⁷ bzw. das Unternehmen gegenüber Konkurrenz und Marktteilnehmern auf vor- und nachgelagerten Stufen zu profilieren.

3. Für die KonsumentInnen bündelt die Marke als Symbol verschiedene Funktionen, die sich erstens auf ihr Verhältnis zum Markeninhaber, also meist zum Unternehmen, beziehen und das Risiko der Kaufentscheidung mindern (Vertrauens- und Garantiefunktion). Zweitens rekurren die Funktionen auf die Kaufsituation und das Kaufverhalten, wobei sich unter dem begrifflichen Dach der Komplexitätsreduktion sowohl die Orientierung als auch die Entlastung bündeln lassen. Drittens beziehen sie sich auf die Beziehung der KonsumentInnen zur Marke und auf die Markenverwendung, denn durch Personalisierung, Emotionalisierung und Vermittlung auch symbolischer Nutzendimensionen erfüllt die Marke eine individuelle Identifikationsfunktion und eine soziale Demonstrations- und Integrationsfunktion.

2.1.1.3 Elemente

Erfolgreiche Markenführung muss die wesentlichen Elemente einer Marke in einer einzigartigen Weise kombinieren, ihre Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteile si-

³⁶ Bereits 1968 fand das Institut für Demoskopie Allensbach (1968, 15) in einer Untersuchung heraus, dass neben den klassischen Eigenschaften eines Markenartikels für die KonsumentInnen die stetige Verbesserung und Fortentwicklung ein wichtiges Merkmal für die Begründung der Sonderstellung des Markenartikels ist.

³⁷ Besonderen Wert legt das Markengesetz auf die Eignung einer Marke zur Unterscheidung. Das Fehlen einer konkreten Unterscheidungskraft ist ein absolutes Schutzhindernis (vgl. § 3, Abs. 1 MarkenG).

cherstellen und auf die Anforderungen des Marktes abstimmen. Dabei ist die Marke mehr als die Summe ihrer einzelnen Elemente, vielmehr macht erst das Zusammenspiel der einzelnen Elemente die Marke zu etwas Einzigartigem. Zugleich muss die Marke verschiedene Vorgaben erfüllen, die in erster Linie durch das Markenmanagement gesichert werden.³⁸

Richtig stellen Haedrich/Tomczak (1994, 926) fest, dass Marken eben nicht mit Produkten gleichgesetzt werden können, sondern für eine spezifische Produkt-Markt-Kombination stehen, oder aktueller: für eine Kombination aus Unternehmensleistung und Kunden-Interpretation. Im Mittelpunkt jeder Marke und ihrer Positionierung stehen deshalb Nutzen und Markengestaltung. Gleichwohl gibt es nach wie vor produktorientierte Markenpositionierungen, wobei in jedem Fall von einer Umformung des Produkts durch die Marke gesprochen werden muss, da die Marke Eigenschaften, Vorteile, Nutzen und Vorstellungen in das Produkt hineinprojiziert (vgl. Kapferer 1992, 18). Verschiedene AutorInnen betrachten Marken, meist mit deutlichem Bezug zum Markenartikel, auch als Eigenschaftsbündel, wobei sie funktionale und non-funktionale Eigenschaften trennen. Objektive Qualitätseigenschaften (tangibles), wie z.B. die Zusammensetzung, und immaterielle Eigenschaften (intangibles), wie z.B. die Identität, fügen sich zu einer Marke zusammen. Die Marke ist dementsprechend ein Eigenschaftsbündel, das über den funktionalen Nutzen hinausgeht (vgl. u.a. Irmscher 1997, 8f).

Entgegen der verbreiteten Annahme, dass sich die Elemente einer Marke auf Markenname, Logo, Verpackung, Slogan oder weitere Gestaltungsaspekte beschränken lassen (vgl. Keller 1998, 130ff), wird hier die Auffassung vertreten, dass alleine diese Gestaltungsaspekte keine Marke ausmachen. Zusätzlich zu der Markengestaltung muss sich die Marke vielmehr zum einen auf eine technisch-funktionale Basis (Produkt oder Dienstleistung) beziehen, ohne dass diese in ihrer Greifbarkeit Markenelement sein muss. Markenelement ist aber der damit verbundene und intersubjektiv prüfbare funktionale Nutzen. Zum anderen beinhaltet die Marke auch Eigenschaften, die im wesentlichen an die technisch-funktionale Basis gebunden sind und diese über den Nutzen hinaus beschreiben. Von zunehmender Bedeutung für eine Marke wird das vierte Element, der symbolische Nutzen, ein von der technisch-funktionalen Basis vollkommen losgelöst und auf die, kulturell beeinflussten, individuellen und sozialen Verwendungskontexte bezogener Nutzen.³⁹

Analytisch lassen sich die Elemente einer Marke also in den funktionalen Nutzen, die Markeneigenschaften, den symbolischen Nutzen oder Zusatznutzen und die Markengestaltung oder Marken-Audiovisualisierung differenzieren. Jede Marke, sei

³⁸ Deutlich werden in diesen Vorgaben auch die unterschiedlichen Erklärungsansätze für Marken. Domizlaff (1982, 141) spricht in diesem Zusammenhang vom Gesicht der Marke als einem Zusammenklang sämtlicher wesentlichen Besonderheiten und Eigenschaften.

³⁹ Dem entspricht weitgehend die Unterteilung in Marke als Zeichen und Marke als Bedeutungsinhalt. Das Zeichen ist insofern von ausgesprochener Relevanz als die Bedeutungsinhalte erst durch diesen 'Schlüssel' abgerufen werden können (vgl. Sommer 1998, 37f).

sie nun Produktmarke oder Dienstleistungsmarke, besteht aus diesen Elementen, sie sind sozusagen unabdingbare konstitutive Bestandteile einer Marke. Letztlich können sie jedoch nur analytisch getrennt werden, denn in der Markenpraxis wirkt genau ihre einzigartige Kombination, die sich mit dem Begriff der Markenidentität treffend beschreiben lässt. Ein Markenprodukt bzw. eine -dienstleistung muss also einen funktionalen Vorteil und gleichzeitig auch immaterielle Vorteile liefern. D.h. eine Marke kann nicht nur eine 'Seifenblasen-Marke' sein oder, wie Horx (1995a, 81) es nennt, eine 'Zombie-Marke', indem z.B. ein erfolgloses Produkt mit immensem Aufwand beworben wird, aber ohne Thema, Geschichte und Werte bleibt. Funktionaler und symbolischer Nutzen können aber in unterschiedlichem Grad in die Bewertungen der KonsumentInnen einfließen und so verschieden stark die Imagebildung beeinflussen.

Funktionaler Nutzen:

Der funktionale Nutzen, oder konkreter: die sachlich-funktional geprägte Nutzenvorstellung, wird auch als Grundnutzen, Gebrauchsnutzen oder Zwecknutzen bezeichnet. Hier muss deutlich unterschieden werden zwischen dem Produkt/der Dienstleistung und dem Nutzen. Eine nutzenorientierte Positionierung versucht, die produktbezogene Gebundenheit aufzulösen und die funktionale Problemlösung und Bedürfnisbefriedigung in den Mittelpunkt zu stellen, wobei die Nutzenformulierung näher oder weiter von der eigentlichen Produkt- bzw. Leistungsbezeichnung entfernt sein kann (vgl. Abbildung 2-4). Lewitt formulierte dies bereits in den sechziger Jahren so: "People actually do not buy gasoline. They cannot see it, taste it, feel it, appreciate it or really test it. What they buy is the right to continue driving their cars." (Lewitt zitiert nach Hättü 1989, 222)

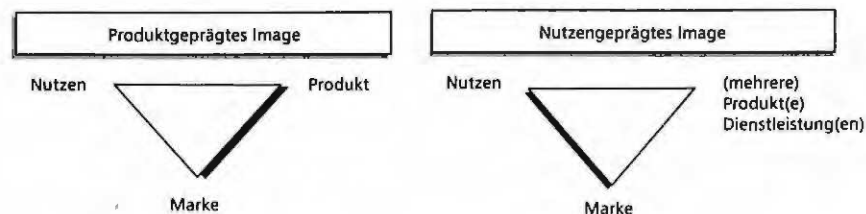


Abbildung 2-4: Produktgeprägtes Image versus nutzengeprägtes Image
Quelle: in Anlehnung an Hättü 1994, 571

Das Unternehmen überlässt dabei die Nutzendefinition nicht ausschließlich den KonsumentInnen, sondern greift selbst steuernd ein, auch um sich alternative Nutzenvorstellungen offen zu lassen. Im funktionalen Nutzen kann für wirklich innovative und in ihrer Leistung einzigartige Angebote der innovative Wertkern für die Markenpositionierung liegen (vgl. Kaloff 1986, 194). Die nutzenorientierte Markenpositionierung bezieht sich jedoch auch bei allen anderen Produkten und Leistungen auf den technisch-rationalen Verwendungszweck. Ihre zunehmende Dominanz

erklärt sich zum einen durch die in besetzten Märkten verstärkt zu berücksichtigende Verbraucherperspektive, zum anderen durch die wettbewerbsbedingte Notwendigkeit von Markentransfers: Nur eine nutzenorientierte Marke kann transferiert werden.⁴⁰

Markeneigenschaften:

Produkteigenschaften, wie die Zusammensetzung (Komposition), das Verbrauchsmoment (wofür und wann), die Zielgruppe (für wen) und die Persönlichkeit (wie), können für eine Umschreibung der Markeneigenschaften herangezogen werden. Auf sie kann bereits im Markennamen hingewiesen werden (vgl. Latour 1996, 85ff). Als Markeneigenschaften lassen sich insofern alle Attribute bezeichnen, die über den funktionalen Nutzen hinausgehend die sachlich-technischen Aspekte der Marke bezeichnen. Häufig genannt werden zusätzlich der Preis, und die Art der Distribution.

Symbolischer Nutzen:

Der symbolische Nutzen wird meist auch als Zusatznutzen oder als emotional aufgeladene Nutzenvorstellung bezeichnet und aufgeschlüsselt z.B. in persönlichen, soziologischen und magischen Nutzen (vgl. Meyer 1973, 49f).⁴¹ Ähnlich spaltet Kroeber-Riel den Zusatznutzen auf in den im sozialen Bereich angesiedelten Geltungsnutzen und den in der persönlichen Sphäre liegenden Erbauungsnutzen (vgl. Kroeber-Riel 1984, 116). Der symbolische Nutzen ist insofern ein psychologischer Mehrwert (vgl. Kaloff 1986, 184ff), als dadurch die Marke ihre Einzigartigkeit aus peripheren Leistungen bezieht. Aber er kann sich auch aus einer Erhöhung der technisch-funktionalen Merkmale des Produkts bzw. der Dienstleistung ergeben. Der innovative Wertkern einer Marke kann also auch im symbolischen Nutzen liegen. Dabei stellt der emotionale Erlebniswert den Kern des symbolischen Nutzens dar, ihm entspricht eine emotionale Markenpositionierung, die sich nicht nur auf die kognitive Komponente 'im Kopf', sondern (gegebenenfalls vor allem) auf die emotionale 'im Herzen' beziehen soll. Kaloff (1986, 190) differenziert entsprechend "Verstandesmarken", die durch Denk- und Lernprozesse bekannt werden, von "Gefühlsmarken", die über eine emotionale Ansprache und einen psychologischen Mehrnutzen spontan 'gefühl't werden. Als emotionale Erlebniswerte werden die subjektiv erlebten, durch die Marke vermittelten Beiträge zur Lebensqualität der KonsumentInnen bezeichnet (vgl. u.a. Bekmeier/Konert 1994, 606), so wie z.B. Exklusivität, Jugendlichkeit oder Natürlichkeit.

⁴⁰ Fritz (1994, 32ff) hält den Grundnutzen insoweit für irrelevant, als die auf der Maslow'schen Bedürfnispyramide basierende Trennung in funktionale Bedürfnisse, die durch die technisch-rationale Verwendung befriedigt werden sollen, und seelisch-geistige Bedürfnisse individueller oder sozialer Art obsolet ist. Er verweist vielmehr darauf, dass Impulse zur Bedürfnisbefriedigung aus kulturell konditionierten Vorgaben der jeweiligen Gesellschaft stammen. Dies ermöglicht zunehmend ausgefallene Nutzenversprechen, die funktionalen und symbolischen Nutzen ineinander verschwimmen lassen.

⁴¹ Vgl. dazu auch die Funktionen für die KonsumentInnen in Kapitel 2.3.

Markengestaltung oder Marken-Audiovisualisierung:

"Gestaltung verlangt so viele Bezüge, wie Bedeutungen erwünscht sind." (Rieger 1994, 726) Im Rahmen der Marken-Audiovisualisierung im Sinne einer Markenästhetik (Optik, Akustik, Haptik, Olfaktorik und Gustatorik) sind vor allem die Auswahl des Markennamens und die Entwicklung des Markendesigns Schwerpunkte vieler Abhandlungen, da sie die sichtbarsten Manifestationen einer Marke darstellen.⁴² Deswegen ist im Markengesetz auch das Zeichen die wichtigste Grundlage für eine Marke, obwohl der Begriff Warenzeichen durch den der Marke abgelöst wurde. Erst Zeichen machen Marken schutzfähig.⁴³ Im Markennamen, dem Logo und Emblem, der Verpackung und der Präsentation wird eine Marke für die KonsumentInnen greifbar, sie prägen die Vorstellung von der Marke, was im Begriff Markenbild besonders deutlich wird. Dementsprechend werden Fehler in der Markenbildung hier allerdings auch am schnellsten offensichtlich. Um die visuelle Integrität der Marke langfristig aufrechtzuerhalten, empfiehlt Behaegel (1991, 33ff) die Formulierung eines Handbuchs der Markenidentität, in dem die Leitlinien für den Umgang mit den visuellen Komponenten festgelegt werden.

Die Entwicklung eines passenden Markennamens ist ein prioritärer Aspekt der Markenbildung. Neben linguistischen, phonetischen und semantischen Attributen ist besonders Wert auf die juristische Überprüfung zu legen, um u.a. zu verhindern, dass der Markenname mit bereits existierenden Markennamen kollidiert. Alle Aspekte der Kreation des Markennamens müssen auf das entsprechende Kompetenzgebiet der Marke hin (z.B. national oder international) abgestimmt werden. Zudem muss ein Markenname eine immense kommunikative Kraft haben: "Er verleiht dem Namenlosen eine Identität, drückt diese Identität aus, er kündigt sie folglich an, und schließlich macht er begehrenswert." (Latour 1996, 21) Als verbales Gestaltungselement wird er komplettiert vom Logo, dem halb-figurativen Zeichen, das die Marke visuell darstellt und gegebenenfalls dem figurativen Zeichen, dem Emblem sowie weiteren Designelementen wie Form, Farbe, Materialien und auditiven Zeichen (vgl. Latour 1996, 30ff). Dabei soll die Markenästhetik, zielgruppenspezifisch ausgerichtet, vor allem Lust erzeugen. Je nach Produkt genießt sie dabei aber einen unterschiedlichen Stellenwert, gewinnt jedoch tendenziell an Bedeutung (vgl. Busse 1994, 821ff).

⁴² Zu Markennamen und Markendesign, Logos und Verpackung vgl. u.a. Latour 1996, 30ff; Murphy 1990, 70ff; Gotta 1994; Behaegel 1991. Zur richtigen Verwendung von Markennamen vgl. u.a. Bugdahl 1998, 9. Busse (1994, 814f) vertritt eine ausgesprochen umfassende Vorstellung von Design. Für ihn umfasst Design den gesamten Entwicklungsprozess von der Idee zum Produkt und beinhaltet als gutes Design sichere Technik, wirtschaftliche Fertigung, selbsterklärende Ergonomie und zielgruppengerechte Ästhetik.

⁴³ "(1) Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden." (§ 3, Abs. 1 MarkenG)

Durch ein Netzwerk von Mehrleistungen bei den Elementen vermittelt die Marke eine besondere Problemlösungsidee, sie ist ein Qualitätsversprechen, signalisiert eine bestimmte Problemlösungskompetenz und eine spezifische Bedürfnisbefriedigung. Helene Karmasin (1998, 212) bezieht den Tauschwert von Produkten entsprechend auf ihren semantischen Mehrwert, auf die unter Ausnutzung des kulturellen Wissens zugeordneten und kommunizierten Bedeutungen.

Von welchen Elementen einer Marke die wichtige Differenzierung getragen wird, hängt auch von der Entwicklungsstufe ab, in dem sich die Marke befindet. Murphy (1990, 10) unterscheidet 'a proprietary period', in der eine Marke als erste und einzige einen Markt erobert, 'a competitive stage', in dem Wettbewerbs- und Nachahmerprodukte auf den Markt drängen und neue Differenzierungsträger gefunden werden müssen, und 'an image stage', in dem die Einzigartigkeit des funktionalen Nutzen erodiert ist und die symbolische Komponente der relevante Differenzierungsträger ist.

Gesellschaftliche Veränderungen in den westlichen Industrienationen, wie z.B. zunehmende Freizeitorientierung, wachsender Hedonismus, weitgehende Befriedigung der Grundbedürfnisse, führen zusammen mit verstärktem Wettbewerb mit immer austauschbareren Produkten und Leistungen, weitgehender Optimierung der funktionalen Markenleistungen, kürzeren Innovationszyklen und abnehmender Kundenloyalität dazu, dass so gut wie keine unbesetzten Märkte mehr erobert werden können, die objektive Differenzierung also generell immer schwieriger und die symbolische, emotionale Komponente der Markenführung immer bedeutender wird.

2.1.2 Besonderheiten der Markenbildung bei Dienstleistungen

Da Dienstleistungen verglichen mit Produkten spezifische Besonderheiten aufweisen, ergeben sich auch für Dienstleistungsmarken Spezifika, die sie von klassischen Markenartikeln unterscheiden. Bereits die rechtliche Situation, die Dienstleistungsmarken erst seit 1979 zulässt und erst ab 1994 mit dem Markengesetz gleichwertig behandelt, belegt diese Sondersituation.⁴⁴ Auf sie soll im Folgenden kurz eingegangen werden.

Grundlage der Besonderheit bildet die Definition von Dienstleistung, die als nach wie vor uneinheitlich beschrieben werden kann (vgl. Meyer 1998, 5; Stauss 1998a, 11f; 1998b, 562ff; Abbildung 2-5). Immaterialität (Intangibilität), d.h. mangelnde physische Greifbarkeit und intellektuelle Erfassbarkeit, sowie die unabdingbare

⁴⁴ Zu Beginn der achtziger Jahre flankierten einige VertreterInnen der Marketingtheorie mit Abhandlungen die Auseinandersetzung um die Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings (vgl. u.a. Meyer 1996 – 1. Auflage 1983). In den neunziger Jahren reagierte die Marketingtheorie dann verstärkt auf die Diskussionen um die sog. Dienstleistungsgesellschaft. (vgl. dazu u.a. Meffert/Bruhn 1997 – 1. Auflage 1995; Bruhn/Meffert 1998; Meyer 1998; Tomczak/Schögel/Ludwig 1998)

Kundenbeteiligung (Integration des externen Faktors), d.h. das Einbringen des Kunden/der Kundin bzw. seiner/ihrer Sachgüter, sind danach die beiden wesentlichen Kriterien, die zur Definition von Dienstleistungen herangezogen werden. Daneben werden in der Praxis den Dienstleistungsmarken noch solche Marken zugeordnet, die in den Dienstleistungsklassen des Markenrechts und in der amtlichen Statistik aufgeführt sind.

Betrachtungsweise	ergebnisorientiert	prozessorientiert	potenzialorientiert
Merkmale/ Besonderheiten	Immaterialität	Prozessualer Charakter; unmittelbar, zeitlich und räumlich synchroner Kontakt zwischen Marktpartnern	Menschliche oder maschinelle Leistungsfähigkeiten, Bereit- schaft, lediglich Leistungs- versprechen wird angeboten. Potenzial-, prozess- und ergebnis- hafte Charakterisierung von Dienstleistungen

Abbildung 2-5: Potenzial-, prozess-, ergebnisorientierte Dienstleistungsdefinitionen
Quelle: Meyer 1998, 7

In einem Vergleich zwischen Finanzdienstleistern und Konsummarken stellen Werner und Richter (1998, 27) große Defizite der Dienstleistungsmarke gegenüber der Konsummarke in den vier Dimensionen Differenzierung, Relevanz, Ansehen und Vertrauen fest. Besonders groß ist der Aufholbedarf in den Dimensionen Differenzierung und Relevanz. Dies lässt sich auf die Spezifika der Dienstleistung zurückführen, aus denen sich noch weitere Notwendigkeiten für die Markenbildung und spezifische Markierungsprobleme ergeben (vgl. Stauss 1994, 92ff; Stauss 1998a, 14ff; 1998b, 566ff):

1. Auf Grund der Intangibilität ist die Qualitätsbeurteilung durch die KonsumentInnen eingeschränkt, weil manche Eigenschaften überhaupt nicht überprüft werden können, manche erst während oder nach dem Kauf, nur ein geringer Teil lässt sich vor Kauf oder Gebrauch überprüfen. Die Qualitätswahrnehmung verlagert sich auf Grund der eingeschränkten eigenen Beurteilung auf externe Schlüsselinformationen und Bewertungsmaßstäbe, wie sie eine Marke darstellt. Die Dienstleistungsmarke befriedigt damit in besonderem Maß das Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung. Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften können auf Grund der Dienstleistungsspezifika nur durch intensive kommunikationsspezifische Bemühungen und Konkretisierungen beim Aufbau eines positiven Images gestützt werden (vgl. Meyer 1998, 11).⁴⁵

2. Da Dienstleistungen nur bedingt vor Nachahmung zu schützen sind, hilft die Marke hier besonders zur Differenzierung und zum Schutz des Angebots.

⁴⁵ Den veränderten Vorgang der Imagebildung bei Dienstleistern beschreiben Rosenstiel/Neumann 1998, 40. Zu beachten ist dabei, dass das Image der Dienstleistung auch für die Leistungserstellung ein wichtiger Faktor ist.

3. Herkömmliche Marken-Audiovisualisierungen (Verpackung) greifen bei Dienstleistungen nicht. Materielle Elemente im internen und externen Kundenkontaktbereich, wie Kundenkontaktpunkte (Hinweisschilder, Firmenschild etc.), Personal (einheitliche Kleidung, Buttons etc.) und Kundengeschenke (Streichhölzer, T-Shirts, Aufkleber etc.) müssen dann entsprechend markiert werden.

4. Fantasiemarken können zwar nicht von vornherein ausgeschlossen werden, eignen sich aber nur bedingt zur Kennzeichnung von Dienstleistungen. Besser eignen sich Kombinationen von Firmen- und Fantasiemarken oder Firmenmarken.

5. Die Visualisierung des funktionalen Nutzens (Tangibilisierung) in der Kommunikationspolitik ist schwierig und lässt sich nur bedingt über entsprechende Gestaltungselemente der Marken-Audiovisualisierung, Betonung der Qualität der materiellen Leistungsbestandteile, Glaubwürdigkeitstransfer durch MitarbeiterInnen des Kundenkontaktpersonals oder Empfehlungen typischer KundInnen realisieren. Dabei muss bedacht werden, dass die eigentlich kommunikative Komponente Vertrauen bei Dienstleistern zum Grundnutzen wird (vgl. Werner/Richter 1998, 33).

6. Die auf Grund der Kundenbeteiligung nur bedingt zu erreichende Konstanz des Leistungsergebnisses stellt ein Problem der Qualitätssicherung dar. Bemühungen, die Dienstleistung über die Standardisierung der materiellen Inputfaktoren, der menschlichen Inputfaktoren, der Leistungsprozesse, des Leistungsergebnisses und der Kundenerwartungen zu standardisieren und dafür Garantien zu entwickeln und zu geben, können hier Abhilfe schaffen.

Die aufgeführten Probleme und Charakteristika variieren in ihrer Intensität je nach konkreter Ausgestaltung der einzelnen Dienstleistung. Während sie bei einer persönlich erbrachten Dienstleistung in vollem Umfang greifen, nimmt ihre Relevanz in dem Maße ab, in dem eine persönlich erbrachte Dienstleistung durch Speicherung auf materiellen Trägern konserviert wird und damit zunehmend Produktcharakter erhält. Dies ist darauf zurückzuführen, dass durch den Konservierungsprozess die ursprünglich immaterielle Dienstleistung mit einem materiellen Träger verknüpft und dadurch lagerfähig, vervielfältigbar und damit handelbar wird. In der Konsequenz bedeutet dies, dass die Notwendigkeit zur Integration des externen Faktors mit zunehmender Materialität abnimmt.

Generell lässt sich von einem Trend zur Dienstleistungsgesellschaft sprechen, zu dem Globalisierung, Mobilität und verändertes Konsumentenverhalten nicht unwesentlich beigetragen haben. Im Rahmen der aktuellen Entwicklung ist allerdings auch zu bedenken, dass Sach- und Dienstleistungen zur Angleichung tendieren, da Markenartikelhersteller ihren Kundenservice ausbauen (vgl. u.a. Meyer/Schwartz 1994), Leistungs- bzw. Objektsysteme angeboten werden, die mit der Kombination aus Produkten und Dienstleistungen eine integrierte und markierte Lösung, gegebenenfalls über mehrere Hersteller gebündelt, liefern (vgl. Brecheis 1991) oder Dienstleistungen über Speicher- und Trägermedien tangibilisiert werden (vgl. Stauss 1998a, 21). Deshalb können Zielsetzungen und Funktionen von Dienstleistungsmarken nur bedingt von denen für Marken generell differieren, beinhalten aber

doch zusätzliche Aspekte. Kundenloyalität erhalten, Leistung ständig verbessern, klare individuelle Nutzenvorteile bieten, finden sich als Ziele bzw. Funktionen generell bei Marken. Daneben betont Aumüller (1994, 2057f), dass ein Dienstleister nur so gut ist, wie die Serviceeinstellung der MitarbeiterInnen, was der internen Unternehmenskommunikation einen erheblichen Stellenwert verschafft. Die für die Servicequalität wichtige Kundennähe führt zur zweiten besonderen Funktion, nämlich zur organisatorischen Dezentralisierung im Kundenkontaktbereich.

2.1.3 Konstitutive Bestandteile einer Markenstrategie

Um ihre Ziele und Funktionen erfüllen zu können, sind Marken auf eine eindeutige Positionierung und eine hohe Bekanntheit angewiesen. D.h. die mit dem Branding untrennbar verbundene Konzeption der Markenidentität oder Markenpersönlichkeit muss in der Positionierung auch entsprechend umgesetzt und dann kommuniziert werden, um überhaupt ein Image aufbauen zu können. Markenidentität ist dabei ein viel tiefer gehendes Konzept als nur die Markierung eines Produkts: "A product is something to sell, but a brand is who you are and what you stand for." (Schrage zitiert nach Mei-Pochtler 1998, 667)

2.1.3.1 Markenidentität und Markenpersönlichkeit

Markenidentität als Konzept ist letztlich die einzigartige Gruppierung der Elemente einer Marke, das Netzwerk an Mehrleistungen. Für Grey Düsseldorf ist die Markenidentität, dort als Markenkern bezeichnet, sozusagen der 'Personalausweis' einer Marke und kann durch eine Analyse herausgearbeitet werden (vgl. Abbildung 2-6).



Abbildung 2-6: Die Markenkern-Analyse® von Grey Düsseldorf

Quelle: Hundt 1993, 98

Ein starker Markenkern, den die Agentur gezielt auf die KonsumentInnen abstimmt, kann entsprechend die Ausschöpfung des Markenpotenzials fundieren. Nach Kapferer (1992, 43ff) löst Markenidentität das Image-Denken ab. Problematisch dabei ist oftmals, dass Unternehmen nicht wissen, worin die Einzigartigkeit und Identität ih-

rer Marken bestehen oder dass sie die Markengestaltung vor der Beantwortung der Frage nach der Markenidentität entscheiden. Die Identitätskonzeption steht dementsprechend vor vielen Herausforderungen, die sich leicht zu Fallen für die Konzeption der Markenidentität wandeln können. Aaker (1996, 69ff) führt vier solcher 'brand identity traps' an. Rekuriert das Unternehmen bei der Konzeption einer Marke zu stark auf das Markenimage, schließt es sich also unwidersprochen der Sichtweise der KonsumentInnen an, kann dies als 'brand image trap' bezeichnet werden. Das Unternehmen verlässt damit den aktiven Part der Identitätsbestimmung und kann nur noch auf bestehende oder sich wandelnde Images reagieren. Ergänzt wird diese Falle durch die 'brand position trap', die Gefahr, statt einer Markenidentität lediglich eine Werbepointe zu formulieren, die 'external perspective trap', die Gefahr, den Beitrag der Marke zum Unternehmenswert nicht zu realisieren und die 'product-attribute fixation trap', die Gefahr einer zu starken Fixierung auf das Produkt. Als Hilfskonstrukt, solche Fallen zu umgehen, stellt Kapferer (1992, 51) die Markenidentität anhand eines Identitätsprismas dar, indem er drei Facetten, die die Marke nach außen hin vertreten und die sichtbar sind (Beschaffenheit, Bezug zum Verbraucher, spontane Zuordnung), mit drei inneren Markenfacetten (Persönlichkeit, Kultur, Vision) kombiniert und zwischen dem Image des Unternehmens und dem Image der Zielgruppe gruppiert.

Für Aaker (1996, 77ff) können diese Fallen u.a. dann umgangen werden, wenn die Markenidentität als System von vier Perspektiven erkannt wird, wovon die einzelne Marke mehrere, aber keineswegs immer alle abdecken sollte. Die Perspektiven 'brand as product', 'brand as organization', 'brand as symbol' und 'brand as person' müssen jedoch immer auf einer Marken-KonsumentInnen-Beziehung aufbauen und wirken auf diese zurück. Im Zuge von Markentransfers lassen sich so auch multiple Markenidentitäten handhaben.⁴⁶ Bezüglich der Identität von Dienstleistungsmarken ergeben sich in Anlehnung an Kapferers Identitätsprisma folgende Aspekte gegenüber der Markenartikelidentität: Die Beschaffenheit ist schwieriger zu bestimmen, die Leistung muss personifiziert werden, die Kulturabhängigkeit und der Kulturbeitrag der Markenleistungen müssen stärker bedacht werden, der zwischenmenschliche Austausch mit den VerbraucherInnen ist stark ausgeprägt, die spontane Zuordnung ist das äußere, die Vision das innere Spiegelbild der Zielgruppe (vgl. Tomczak/Ludwig 1998, 55).

Im Begriff Markenidentität zeigt sich deutlich der Symbolcharakter der Marke. Der Aspekt der Marke als kulturelles Ganzes, als Symbol, fokussiert auf den wechselseitigen Bezug zwischen dem kulturellen Umfeld einer Marke, das auch die Grundprinzipien der Markenkommunikation beeinflusst, und der Marke als Vermittlerin, Trägerin und 'Zulieferin' dieser Kultur. Der Marke als Symbol wird von den Individuen gegebenenfalls in Interaktionen mit ihren Mitmenschen Bedeutung zugeordnet.

⁴⁶ Die Entwicklung einer Markenidentitätsstrategie weist grundlegende Ähnlichkeiten zur Entwicklung einer Corporate Identity auf: Identitätsfindung und -bestimmung, Identitätsgestaltung und -sicherung und Identitätsvermittlung.

die auch auf subjektiver Erfahrung beruhen und im Rahmen des interpretativen Prozesses der Auseinandersetzung mit ihnen auch geändert werden kann (vgl. u.a. Kapferer 1992, 52ff; Kelz 1989, 33ff).⁴⁷ Mit der Formulierung der Markenidentität wird versucht, steuernd in den Prozess der Bedeutungszuordnung einzugreifen und über die Verwendung anderer kultureller Symbole Bedeutungen vorzugeben. Im Kontext der Markenidentität wurde in den achtziger Jahren häufig auch die Frage nach der Markenpersönlichkeit gestellt.⁴⁸ Die Frage: "Wie wäre diese Marke, wenn sie ein Mensch wäre?" gibt dabei die Richtung vor, in die die Personifizierung einer Markenidentität tendiert und zielt auf demografische Merkmale, wie z.B. Geschlecht, Alter, sozioökonomischer Status, sowie auf menschliche Charaktereigenschaften, wie z.B. Wärme, Sensibilität. Ein Ziel der Entwicklung einer Markenpersönlichkeit ist die Verbesserung der Identifikationsangebote an die KonsumentInnen. Denn bereits mit einer Personifizierung der Marken lassen sich durchaus treffende Analysen verbinden, wie Horx (1995a, 70ff) zeigt, wenn er Marken als imperial, arrogant, traditionell, rebellisch oder moralisch bezeichnet.⁴⁹ Oft wird damit die Frage nach der Möglichkeit eines Markencharismas kombiniert (vgl. Smothers 1993; Upshaw 1995, 165).

"Humanizing the identity" umschreibt Upshaw die Strategie, Marken zu einem wichtigen Aspekt im Leben der KonsumentInnen und damit zu einer Markenpersönlichkeit zu machen. "A brand personality is the humanizing touchpoint for the individual customer; it can make or break a brand's identity." (Upshaw 1995, vi)⁵⁰ Sie formuliert entsprechend sieben Schritte, die nach der genauen Analyse der Marktforschungsergebnisse bezüglich der Wünsche, Einstellungen und Bedürfnisse der Zielgruppe zur Ausarbeitung einer strategischen Markenpersönlichkeit führen sollen (vgl. Upshaw 1995, 183ff):

1. Weigh the alternatives with a single customer in mind.
2. Envision the personality as extending seamlessly from the positioning.
3. Focus the personality on a core emotion.
4. Make likability a high priority.
5. Find room in the brand personality for confidence.
6. Invest in your investment.
7. Establish a 'keeper of personality' to work with the 'keeper of the positioning'.

⁴⁷ Burkart (1995, 42) illustriert diese Zuordnung von Bedeutung anschaulich anhand des Zeichens 'Fahne' als Symbol.

⁴⁸ Berechtigterweise kann diese Frage auch darauf zurückgeführt werden, dass zu Beginn der Markenentwicklung die Marke an eine Hersteller- oder Werbe-Persönlichkeit gebunden war.

⁴⁹ Ergänzt um virtuell, fraktal und die Zombie-Marke.

⁵⁰ Für Upshaw (1995) ist der Begriff Markenpersönlichkeit jedoch viel näher am Begriff Markenimage als für viele andere AutorInnen. Bezüglich der Begriffe Markenimage, Markenidentität, Markenpersönlichkeit etc. gibt es in der Literatur einige Begriffsverwirrung (vgl. dazu auch Mayerhofer 1995, 49ff).

2.1.3.2 Markenpositionierung

Die Positionierung muss die Fragen nach dem Nutzen – Eine Marke warum?, nach der Zielgruppe – für wen?, nach dem Einsatzzeitraum – für wann? und nach dem Wettbewerb – gegen wen? beantworten (vgl. Kapferer 1992, 47). Aufbauend auf der Markenidentität, die das ureigene Kompetenzgebiet und das zentrale Nutzenversprechen eines Angebotes umfasst, wird die Marke positioniert, mit dem Ziel, sich von Konkurrenzprodukten hinreichend zu unterscheiden und eine dominierende Stellung im Markt und bei den KonsumentInnen einzunehmen (vgl. u.a. Marconi 1993, 38ff; Meffert 1994, 178ff). Dabei darf die Festlegung einer oder mehrerer Zielgruppe/n und die Orientierung an den Bedürfnissen der KonsumentInnen nicht vernachlässigt werden, denn: "Positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect." (Ries/Trout 1982 zitiert nach Kaloff 1986, 185) Für die Markenpositionierung ist nach Meffert (1994a, 179f) eine der drei folgenden Möglichkeiten oder eine Kombination davon wesentlich:⁵¹

- das Besetzen einer strategischen Nische, in der weniger oder anderer Wettbewerb deutlichere Chancen für das Unternehmen bringt
- das Einbeziehen neuer für das Kaufverhalten relevanter Eigenschaftsmerkmale und damit die Schaffung einer Unique Selling Proposition (USP) und
- die Schaffung eines psychologischen Zusatznutzens durch die Vermittlung von Prestige, Lebensstilen oder Erlebniswelten

Eine Unique Selling Proposition bezieht sich auf einen objektiv erlebbaren und kommunizierbaren Produktvorteil, der möglichst auf ein noch nicht erfülltes Bedürfnis bei den KonsumentInnen treffen sollte. Nach Haedrich/Tomczak (1994, 932) wird er erreicht, wenn entweder

- ein für die Zielgruppe relevanter Kundennutzen angesprochen wird,
- der Nutzen – vermittelt über entsprechende Kommunikationsinstrumente – von den KonsumentInnen deutlich wahrgenommen wird,
- der Nutzen auf markenspezifische Stärken des Unternehmens trifft und/oder
- der Nutzen eine dauerhafte Abgrenzung vom Wettbewerb ermöglicht.

Der Positionierungsvorgang hat wie alle Planungsvorgänge eine analytische Komponente, d.h. die Erfassung der am Markt konkurrierenden Marken und deren Positionierung, und eine strategische Komponente, die aufbauend auf den Analyseergebnissen die eigene Marke positioniert. Zur Auswahl der relevanten Konkurrenzmarken werden häufig Operationalisierungen des 'evoked set'⁵² der KonsumentInnen vorgenommen, woran sich eine Bestimmung der positionierungsrelevanten

⁵¹ Ries und Trout (zitiert nach Trommsdorf/Zellerhoff 1994, 355) stellen vier einfache Prinzipien für eine Positionierung auf: 'USP: Unique Selling Proposition', 'FIRST: First to the Market', 'KISS: Keep it simple and stupid' und 'VOICE: mit großer 'Lautstärke'.

⁵² Evoked set bezeichnet die Gesamtheit aller, dem/der Verbraucher/in bekannten Marken (Kapitel 2.3.1).

Dimensionen und die Messung von Imageausprägungen über verschiedene Ratingverfahren anschließt. Je nachdem, ob Distanzen, Präferenzen oder das Wahlverhalten gemessen werden sollen, eignen sich unterschiedliche Modellarchitekturen und statistische Verfahren (vgl. u.a. Trommsdorf/Zellerhof 1994, 356ff).

In der Marketingliteratur finden sich auch AutorInnen, die die Markenpositionierung auf das Image abstellen und entsprechende Imagestrukturtypen differenzieren (vgl. Häty 1989, 210f; Kellner 1994, 623f). Geht man aber davon aus, dass das Markenimage nur indirekt vom Unternehmen beeinflusst werden kann, es vielmehr die Markenidentität ist, die zu Beginn formuliert werden muss, dann lassen sich die Imagestrukturtypen in Identitätsstrukturtypen umwandeln. Neben der produktgeprägten und der nutzegeprägten Identität müssen, vor allem unter den aktuellen sozioökonomischen Rahmenbedingungen, die emotionsgeprägte und die verwerdergeprägte Identität gestellt werden. Die Unterschiede zwischen Markenimage, Markenidentität und Markenposition sollen noch einmal verdeutlicht werden (Abbildung 2-7).

Brand Image	Brand Identity	Brand Position
How the brand is now perceived	How strategists want the brand to be perceived	The part of the brand identity and value proposition to be actively communicated to the target audience and the one, that demonstrates an advantage over competing brands

Abbildung 2-7: Brand image, brand identity, brand position

Quelle: Aaker 1996, 71 und 176⁵³

2.1.3.3 Markenimage und Markentreue

Als Voraussetzung für Markenimage drückt Markenbekanntheit die quantitative Präsenz der Marke im Bewusstsein einzelner aus. Sie variiert von spontaner oder ungestützter Bekanntheit bis zu gestützter Bekanntheit und wird entsprechend mit dem Unaided- oder dem Aided-Recall-Verfahren und dem Recognition-Verfahren erfasst. Keller (1998, 88ff) differenziert analog in 'depth' und 'breadth of brand awareness' und plädiert dafür, ein hohes Maß an Markenbekanntheit anzustreben, weil Bekanntheit erstens notwendig ist, um in das in der Kaufsituation relevante 'set of brands' aufgenommen zu werden, und, weil Bekanntheit zweitens bei Low-Involvement-Objekten ohne Einstellungsänderung zu einem Kauf führen kann, und, weil drittens Bekanntheit für alle High-Involvement-Objekte die notwendige Voraussetzung für die Bildung eines Markenimages ist. Allen Kommunikationsmaßnahmen, die die Markenbekanntheit steigern können, muss deshalb Priorität eingeräumt werden.

⁵³ Eine andere Differenzierung formuliert Upshaw (1995, 14).

Zur Analyse des Markenimages lassen sich vor allem gestaltpsychologische, einstellungsorientierte und lerntheoretische Ansätze heranziehen.⁵⁴ Ergänzen lassen sich aus der aktuelleren Diskussion semiotisch und konstruktivistisch orientierte Konzeptionen.

Als eine auf der Basis der gestaltpsychologischen Ansätze beruhende Definition, die die Vorstellungen der Verbraucher betont, ist die folgende von Latour (1996, 141) einzustufen: "Das Image ist die Gesamtheit der mentalen Repräsentationen, der Glaubwürdigkeit oder der Kenntnisse, die man mit einem Objekt verbindet" Daneben gibt es gestaltpsychologisch orientierte Theorien, die beim Konstrukt 'Einstellung' auf sachhaltige Informationen rekurrieren, während für sie das Konstrukt 'Image' auf Anmutungsinformationen als Wissensersatz beruht. Einstellungsorientierte Ansätze betonen, dass Image ein mehrdimensionales, mit subjektiven Wertungen versehenes, komplexes psychisches System ist, das Wertungen auf der Basis sachhaltiger Produktmerkmale (Denotationen) oder metaphorisch-übertragener Produktmerkmale und emotionaler Eindrücke (Konnotationen) vornimmt. Die lerntheoretische Grundlegung der Einstellungsbildung koppelt die Aktivierung des Markennamens oder anderer Identifikationsmerkmale im Identifikationsspeicher und der Eigenschaften im Eigenschaftsraum des Langzeitgedächtnisses mit dem Lernen von Einstellungen (vgl. ausführlich: u.a. Häty 1989, 78ff) und thematisiert zudem Motivationen besonders bezogen auf die instrumentelle Konditionierung und die Selbstbelohnung (vgl. u.a. Wiswede 1992, 80ff).

In der Marketingliteratur finden sich viele Vertreter, die die Identität der Konzepte 'Image' und 'Einstellungen' propagieren (vgl. u.a. Kroeber-Riel 1984, 190; Wiswede 1992). Häty bringt Image und Einstellung in folgenden Zusammenhang: "Der Bedeutungsgehalt einer Marke ist mit ihrem Image gleichzusetzen bzw. – auf eine eindimensionale Größe reduziert – als Einstellung der Verbraucher ihr gegenüber anzusehen." (Häty 1989, 92)⁵⁵ Vereinfacht fassen Mayer und Mayer (1987, 13ff) das Image als Wiedergabe subjektiver Ansichten und Vorstellungen zusammen und schreiben ihm die Funktionen der Umweltbewältigung bzw. des Wissensersatzes, der Selbstbestätigung, des Wertausdrucks und der Anpassung zu, die besonders im Entscheidungsprozess zum Tragen kommen.

Mayerhofer (1995, 49ff) skizziert die wesentlichen Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen den Konstrukten 'Image' und 'Einstellung' und zeigt mit Bezug auf Hofer drei wesentliche Standpunkte auf: Verwendung des Einstellungsbegriffs und Verzicht des Imagebegriffs, strenge Trennung der Begriffe auf Grund der denotativen

⁵⁴ Diese Perspektive zeigt beispielhaft, wie stark nach wie vor mechanistische Wirkungsvorstellungen in der Marketingliteratur vorherrschen, auch wenn intervenierende Variablen in die Modelle aufgenommen wurden (vgl. beispielhaft die Imagedebatte Mayer/Mayer 1987).

⁵⁵ Einstellungen werden entweder als mehrdimensional mit kognitiven, affektiven und konativen Dimensionen aufgefasst und beinhalten dann Handlungsabsichten als Teil von Einstellungen oder als eindimensional, wobei eine kausale Beziehung zwischen Einstellung und Handlung unterstellt wird (vgl. Scherer 1997, 39).

(Einstellungen) und der konnotativen (Image) Komponenten, Verwendung des Einstellungsbegriffs für Analysen auf individuellem Niveau, Verwendung des Imagebegriffs für Analysen auf aggregiertem Niveau.

Mit besonderer Betonung der Messbarkeit des Markenimages verweist Keller (1998, 92ff) bezüglich des Markenimages auf ein Netzwerk verschiedener Markenassoziationen, die sich im weitesten Sinne auf Markeneigenschaften, funktionalen und symbolischen Nutzen und Einstellungen zur Marke beziehen. Ähnlich konzipieren Farquhar/Herr (1993, 264) auf der Basis der Markenassoziationen die Beziehungen der Marke zu 'product categories', 'product attributes', 'consumer benefits' und 'usage situations'. Mayerhofers Definition von Images zeigt Anleihen bei semiotisch und konstruktivistisch orientierten Ansätzen: "Bei Images handelt es sich um

- Bilder, Vorstellungsbilder bzw. bildhafte Konstrukte
- die ganzheitlich wirken und zu erfassen sind,
- einen hohen Stabilitätsgrad aufweisen und
- obwohl stabil und unflexibel, doch beeinflussbar sind." (Mayerhofer 1995, 56)

Semiotisch orientierte Konzepte thematisieren mit Bezug zum symbolischen Interaktionismus die Alltagswelt der KonsumentInnen, ihre subjektiven Realitätskonstruktionen, die über symbolisch vermittelte Kommunikation erreichte intersubjektivität der Entwürfe und das Konsumverhalten. Kultur als notwendige Voraussetzung für intersubjektivität vernetzt Werte und Bedeutungen und drückt sich in Symbolen aus. Die Erklärung des Markenimages basiert auf dem Vorgang der Symbolentstehung, denn die Bedeutungen von Symbolen ergeben sich aus der Art und Weise des Umgangs mit ihnen, aus Interaktionen mit den Mitmenschen und aus gemachten Erfahrungen, d.h. aus dem Prozess der Symbolisierung. Diese Perspektive kommt in Verknüpfung mit der Lebensstilforschung zu einer Definition von Image als dem lebensstiltypisch verschieden bewerteten, sozialen Ansehen, wodurch sich bezogen auf Personen und Gruppen (bezugs-)gruppentypische Konstruktionen von Selbst- und Fremdbildern, also soziale Imagelagen ergeben (vgl. Hölscher 1998, 116).⁵⁶

Völlig auf den Konstruktionsaspekt von Image stellen Merten und Westerbarkey (1994, 208) in ihrer Erklärung ab, wobei sie besonders die Relevanz der Visualisierung betonen. Images sind demnach Schemata von Meinungen und Informationen über ein Objekt, die als moderne fiktionale Struktur Wissensbestände über das Objekt erzeugen, die durch Erfahrung nicht beschafft werden können. Die Konstruktion von Image setzt für sie geradezu Visualisierung voraus. Während sich 'der Ruf'

⁵⁶ Auch Moore (1993, 48) lehnt sich analytisch an diese Sichtweise an, wenn sie die kulturellen Unterschiede in der Markenwahrnehmung, -vorliebe und der Perzeption von Markenqualität allein in der EU betont. Denn obwohl innerhalb der EU auf gemeinsame Traditionen und kulturelle Entwicklungen zurückgegriffen werden kann, können Erklärungen für die empirisch festgestellten Unterschiede dennoch in den unterschiedlichen Bedeutungszuschreibungen auf Grund von Geschichte und Lifestyle-Variationen gesucht werden.

auf die vorherrschenden Kommunikationsformen Gespräch, Diskussion, Gerücht bezieht, bezieht sich Image sowohl auf den Einfluss der Medien, als auch auf den viel stärker einsetzbaren Visualisierungseffekt. Da Images ständige Konstruktionen sind und in variierenden Wiederholungen präsentiert werden, muss ein konstantes Element vorhanden bleiben, und das ist das Logo.

Letztlich gründet sich die ausführliche Beschäftigung mit dem Markenimage darauf, dass es seinerseits über Markenbindung und -treue die wesentliche Grundlage für den Markenwert darstellt, denn "From this brandscape of ability we select a personal brandspace in which we live." (Biel 1993, 67; vgl. auch Aaker 1996, 21ff) Zu unterscheiden sind verhaltensbezogene versus einstellungsbezogene Treue. Die Sensibilität gegenüber einer Marke wiederum ist ein von der Treue zu differenzierendes Konzept (vgl. Latour 1996, 197ff). Detaillierter trennt Wiswede (1992, 84ff) das 'Treuekonzept' in affektive, kognitive, habituelle, Risiko meidende, tradierte und soziale Treue, die sich jeweils spezifisch mit dem Involvement-Konzept verbinden lässt. Es zeigt sich, dass Markenidentität die unternehmerische Perspektive eines ganzheitlichen Markenverständnisses betont, während Markenimage die Konsumentenperspektive fokussiert (vgl. Abbildung 2-8).

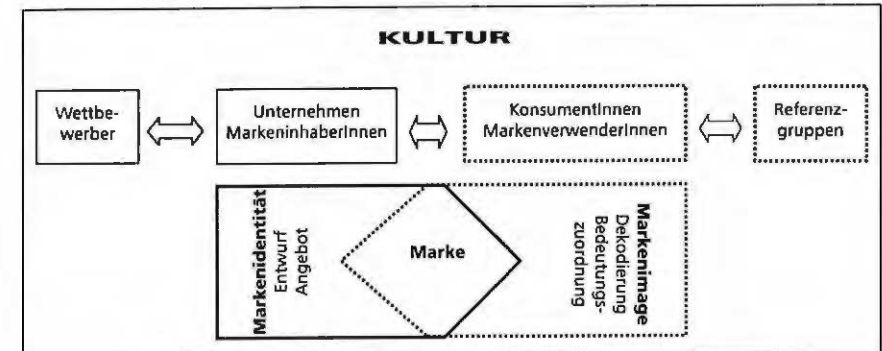


Abbildung 2-8: Zusammenspiel von Markenidentität und Markenimage

Kapferer (1992, 43ff) betont zurecht, dass 'Image' ein Akzeptanzkonzept ist, also zeigt, wie die KonsumentInnen die Impulse der Marke dekodieren, und 'Identität' ein Aussagekonzept, mit dem Inhalt, Idee und Eigendarstellung der Marke spezifiziert werden. Die Markenidentität als Idee bzw. Konzept der Marke muss vor dem Markenimage bedacht werden,⁵⁷ wenngleich dieses und das Image von Konkurrenzmarken antizipiert werden müssen.

⁵⁷ Anders z.B. die Einschätzung von Wiswede 1978.

2.1.4 Optionen für Einzelstrategien

Die aus der Markenpositionierung abgeleitete Markenstrategie gibt unter Berücksichtigung des Wettbewerbs und der Marktentwicklung die taktischen Maßnahmen vor und entscheidet letztlich, welche konkrete Strategieausarbeitung verfolgt wird. Becker (1994, 467ff) differenziert diese Wahl des Markentyps bezüglich dreier Strategieebenen in die Festlegung der Kompetenzbreite (Zahl der unter einer Marke angebotenen Produkte), Festlegung der Kompetenzhöhe (Grundpositionierung im Markt) und Kompetenztiefe (geopolitische Reichweite).⁵⁸ Die Erscheinungsformen von Marken, also die Markentypen und die damit verbundenen Markenstrategien, lassen sich auf dieser Basis und bezüglich verschiedener Merkmalskategorien differenzieren. Die wichtigsten Unterscheidungen sind (vgl. u.a. Bruhn 1994, 27ff; Becker 1988; Becker 1994; Meffert 1992 und 1994; Meffert/Bruhn 1984, 14ff):⁵⁹

- Einzel-, Dach- und Familienmarken (Kompetenzbreite)
- Discount- (oder Billigmarken) und Premiummarken (Kompetenzhöhe)
- Regionale, nationale, internationale und Weltmarken (Kompetenztiefe)
- Hersteller-, Handels- und Dienstleistungsmarken.

Becker (1994, 494ff) geht davon aus, dass bezüglich der verschiedenen Kompetenzdimensionen einer Marke nicht zeitgleich entschieden werden muss, sondern dass eine Basisunterscheidung als markenstrategischer Einstieg zu wählen ist: Je nachdem, ob in der klassischen Weise zuerst eine Entscheidung zwischen Dach-, Familien- und Einzelmarke getroffen wird, eine Orientierung an den wichtigen Marktsegmenten zu Premium-, klassischer und Discountmarke führt oder die internationale Ausrichtung als erste Entscheidung der Globalisierung Rechnung trägt – immer müssen die daran anschließenden Entscheidungen wechselseitig abgestimmt werden. Die Komplexität des Markenmanagements kann letztlich nur auf der Basis eines regelmäßigen Markencontrollings durchgeführt werden.

Die Spezifika der Dienstleistung als Marke kann zu teilweise anderen Unterteilungen führen. So differenziert Mei-Pochtler (1998) Dienstleistungsmarken in Systemmarken (Betonung der unterstützenden Dienstleistung), Kompetenzmarken (im Sinne von Dachmarken) und vertikale Marken (Markenidentität bezieht sich auf das gesamte Geschäftssystem).

2.1.4.1 Einzel-, Dach- und Familienmarken

Wird jedes Produkt bzw. jede Leistung als einzelne Marke etabliert, die entsprechend ihrer Begrenztheit eine optimale Abstimmung zwischen dem Bedürfnisprofil der KonsumentInnen und dem Problemlösungsprofil der Marke erlaubt, also eine klare Markenidentität nach der Formel 'Marke = Produkt = Produktversprechen' aufbaut, spricht man von Einzelmarkenstrategie (vgl. u.a. Becker 1994, 470f; Kapfe-

⁵⁸ Ähnlich unterscheidet Keller (1998, 400ff) in breadth und depth.

⁵⁹ Zu unterscheiden sind weiterhin (vgl. u.a. Bruhn 1994, 27ff): Firmen- und Fantasie marken, Wort- und Bildmarken, Eigen-, Fremd- oder Lizenzmarken, Individual- und Kollektivmarken.

rer 1992, 157ff; Meffert 1994, 182ff). Der eigenständigen Markenidentität, dem Fehlen von negativen Ausstrahlungseffekten anderer Produktimages, der klaren Profilierung, der Konzentration auf eine definierte Zielgruppe und dem geringeren Koordinationsbedarf der Marketingmaßnahmen als Vorteile stehen als Nachteile hohe Kosten gegenüber, da die Marketingaufwendungen ausschließlich der Einzelmarke zuzurechnen sind. Das Fehlen positiver Rückstrahlungseffekte anderer Produktimages, das einen eher langsamen Aufbau der Markenpersönlichkeit impliziert, und die höheren Markteintrittsbarrieren für neue Marken können sich ebenfalls als nachteilig erweisen.

Unternehmen, die mehrere Einzelmarken kombinieren, verfolgen eine sog. Mehrmarkenstrategie (vgl. Meffert 1994, 183f), die z.T. zur Kannibalisierung vorhandener Marken (Substitutionseffekt) führt, jedoch meist mit dem Effekt, dass dem Gesamtsortiment mehr KonsumentInnen zugeführt werden (Partizipationseffekt). Insgesamt fördert eine Mehrmarkenstrategie den Inhouse-Wettbewerb der einzelnen Marken.

Bei einer Dachmarkenstrategie (vgl. dazu u.a. Becker 1994, 472ff; Kapferer 1992, 167ff; Meffert 1994, 186f; Müller, G.-M. 1994) werden sämtliche Produkte bzw. Leistungen einer Kategorie, im Extremfall eines Unternehmens, unter einer Marke zusammengefasst, was u.a. durch branchenspezifische oder situative Marktbedingungen erzwungen werden kann. Häufig wird in diesen Fällen der Firmenname zur Dachmarke, das Unternehmen und seine Kompetenz stehen also im Vordergrund. Dadurch lässt sich die Marke weniger fokussiert positionieren als im Fall der Einzelmarke. Vorteile sind einerseits der Goodwill-Transfer bei Handel und KonsumentInnen – und damit die Verringerung des Floprisikos bei Neueinführungen – und andererseits Synergien dadurch, dass alle Produkte/Leistungen zur Profilierung der Marke beitragen und der Markenaufwand sich aufteilt. Ihnen steht der ausgesprochen hohe Koordinationsaufwand und die Gefahr der Markenerosion gegenüber, die dann eintritt, wenn die Markenkompetenz nicht mehr alle Produkte/Leistungen des Unternehmens abdecken kann. Um die Risiken eines solchen Badwill-Transfers zu verringern, werden häufig Kombinationen aus Dachmarken- und Markenfamilienstrategien verfolgt.

Eine Familienmarken- oder Markenfamilienstrategie (vgl. dazu u.a. Becker 1994, 474ff; Kapferer 1992, 162f; Meffert 1994, 184ff; Schröder 1994) vereint mehrere verwandte Produkte oder Dienstleistungen, die sich jedoch in Marketing-Mix und Qualitätsniveau ähneln müssen, und die durch dasselbe Nutzenversprechen gekennzeichnet sind, wobei in der Praxis die Begriffe Dachmarke und Familienmarke häufig ineinander übergehen. Die Familienmarke deckt eine eher homogene Produktgruppe oder -linie innerhalb eines heterogenen Gesamtprogramms ab. D.h. ein Unternehmen bearbeitet mehrere Marken im Markt. Dabei kann sich eine Familienmarke fokussierter profilieren als eine Dachmarke und eigenständige strategische Geschäftsfelder ermöglichen. Einzelmarke und Familienmarken sind insofern miteinander verbunden, als sich Familienmarken häufig aus einer zugkräftigen Einzelmarke heraus entwickelt haben oder über Markentransfer versucht wird, das

Markenkapital zu 'melken' (vgl. Becker 1994, 475). Vor- und Nachteile dieser Strategie gestalten sich ähnlich wie bei der Dachmarkenstrategie. Darüber hinaus lassen sich Familienmarken nur dort einsetzen, wo KonsumentInnen und Handel das Angebot als System akzeptieren.

Viele Unternehmen verfolgen Markenkombinationen, indem sie z.B. starke Einzelmarken oder strategische Familienmarken durch die Kompetenz der Dachmarke noch weiter verstärken oder bei sehr differenzierten Produktprogrammen eine Markenhierarchie aufbauen. Denn längerfristig müssen sich Markenstrategien markadäquat weiterentwickeln, wobei sich zwei grundsätzliche Richtungen unterscheiden lassen. Im Rahmen einer Markenevolution werden ausgehend von einer 'Muttermarke' um den Markenkern satellitenartig neue Produkte oder Leistungen positioniert und so eine Familienmarke aufgebaut. Bei der Markenrestrukturierung werden aus einer Dachmarke heraus auf Grund veränderter Marktbedingungen oder starker Diversifizierung Familienmarken bzw. Einzelmarken entwickelt (vgl. Becker 1994, 478).

2.1.4.2 Discount- (oder Billigmarken) und Premiummarken

Die Unterscheidung nach Kompetenzhöhe in Premium- bzw. Luxusmarken und Discountmarken zielt auf die Kaufkraft und den Lebensstil unterschiedlicher Milieus. Die Polarisierung von Märkten verstärkt diesen Trend zusätzlich. Premiummarken sind insofern von besonderem Interesse, als bei ihnen die Positionierung wesentlich verbunden ist mit der Qualitätsführerschaft bezüglich Grundnutzen und symbolischem Nutzen in einem Markt. Die Markenkommunikation verläuft über Lifestyle- und Erlebnisorientierung und betont die symbolische Komponente der Marke. Demgegenüber befriedigen klassische Markenartikel einen differenzierten Massenmarkt und Discountmarken (Handelsmarken) waren lange Zeit im unteren Preissegment eines Marktes angesiedelt (vgl. Becker 1994, 482f).⁶⁰

2.1.4.3 Internationalisierung von Marken

Die Kompetenztiefe oder auch der geopolitische Geltungs- und Einsatzraum thematisiert den geografischen Bereich, in dem eine Marke Kompetenz beansprucht. Differenziert werden regionale, nationale, multinationale, internationale und globale Marken (vgl. dazu u.a. Becker 1994, 488ff; Keller 1998, 552ff; Kelz 1989, 240; Meissner 1994; Murphy 1990, 115ff; Remmerbach/Walters 1994). Damit verbunden sind geografisch abgrenzbare Problemlagen, spezifische politische, wirtschaftliche, rechtliche und technologische Bedingungen und vor allem kulturbedingte Spezifika (Konsumgewohnheiten, Kommunikationsstil, Visualisierungsintensität, Sprache etc.), die berücksichtigt werden müssen. Meissner (1994, 674f) sieht dementsprechend spezielle Dimensionen für internationale Marken, die sich aus dem differen-

zierten Interaktionsprozess zwischen Unternehmen und kulturell unterschiedlichen AbnehmerInnen ergeben.

Die Entscheidung, eine Marke regional, national, international oder global zu positionieren, hat weitreichende Konsequenzen von markenschutzrechtlichen Fragen bis hin zum Markennamen und -logo. Allerdings sprechen nicht nur generelle Internationalisierungs- und Globalisierungstendenzen für die Internationalisierung und Globalisierung von Marken, sondern auch die Möglichkeit der Kostensenkung durch die internationale Verwendung einheitlicher Markenkonzeppte und die positiven Effekte des internationalen Markenimages, das auch auf den Heimatmarkt rückstrahlt.

Gleichzeitig gilt nach wie vor die Devise 'all business is local'. So bleibt auch die Annahme des 'Global Marketing', dass eine europaweit gültige und erklärungskräftige Typologisierung von KonsumentInnen im Rahmen einer Zielgruppensegmentierung möglich sei, umstritten (vgl. Pepels 1997; Remmersbach/Walters 1994). Dennoch lassen sich zunehmend Cross-Culture-Groups segmentieren und eine eurozentrierte Ausrichtung von Unternehmen finden. Dies führt zur verstärkten Entwicklung sogenannter Euro-Brands, was auch dem Overspill-Effekt länderübergreifender Werbeträger entspricht (vgl. Meissner 1994, 676f). Auch diese Euro-Brands müssen jedoch 'local touches' haben, um tatsächlich europaweit eingesetzt werden zu können.

Die Vermittlung einerseits der emotionalen Qualität in einen anderen Kulturkreis, andererseits eines internationalen Lifestyles sind die wesentlichen Aufgaben einer internationalen Marke, für die mehr und intensiviertere Information und Kommunikation betrieben werden muss, sowohl bei der Informationsgewinnung mittels internationaler Konsumenten- und Marktforschung als auch bei der Marktkommunikation mittels kommunikationspolitischer Instrumente und Kampagnen. Insgesamt muss von der Annahme, man könnte zum einen alle Elemente der Marke und zum anderen alle Instrumente der Markenstrategie international standardisieren, Abschied genommen werden. Nationale Differenzierungen sind sowohl bezüglich der unterschiedlichen Markenelemente, wie z.B. Preis, Vertrieb, Markenname und Produktzusammenstellung, als auch bezüglich der Markenkommunikation, z.B. bei der Positionierungsbotschaft oder der werblichen Ansprache, unabdingbar (vgl. Meissner 1994, 679ff). Sie sollten aber nur insoweit durchgeführt werden, als das Synergiepotenzial nicht zu sehr geschwächt wird. Zum Teil wird davon ausgegangen, dass die Internationalisierung und Globalisierung von Unternehmensmarken leichter ist als die von Produktmarken (vgl. Merbold 1994, 115).

2.1.4.4 Markentransfer

In den oben gemachten Ausführungen zu Einzel-, Dach- und Familienmarke wurde bereits deutlich, dass der Markentransfer ein wichtiges Strategie-Instrument sein kann. Da der Markentransfer auch darüber hinaus eingesetzt werden kann, soll er hier kurz erläutert werden (vgl. Hätty 1989; Hätty 1994; Kapferer 1992, 119ff). Als

⁶⁰ Zu einer Gegenüberstellung von Markenartikel, klassischer Handelsmarke und Gattungsmarke (vgl. Meffert/Bruhn 1984, 3f).

Ausgangspunkt dafür wird häufig der Imagetransfer genannt (vgl. Mayer/Mayer 1989; Mayerhofer 1995), bei dem "unter Zuhilfenahme eines gemeinsamen Markennamens positive Imagekomponenten von einer Hauptmarke eines bestehenden Produktbereiches auf ein Transferprodukt einer neuen Produktkategorie übertragen werden." (Meffert 1994, 189) Häty argumentiert jedoch richtig, dass Images nicht übertragen werden können. Da sich ein Imagetransfer lediglich in der Psyche der KonsumentInnen vollziehen kann, könne er auch nicht als absatzpolitische Maßnahme von Unternehmen eingestuft werden. Entsprechend präferiert er den Begriff Markentransfer (vgl. Häty 1989, 39 und 1984, 564f). Legt man die erläuterte Differenzierung von Markenidentität und Markenimage zu Grunde, wird bei einem Markentransfer in erster Linie das Identitätskonzept auf neue Objekte transformiert und deshalb teilweise auch modifiziert. Mit einem Markentransfer werden die positiven Potenziale und Funktionen, die eine Marke kennzeichnen, in einem weiteren Rahmen ausgeschöpft.

Neben Familienmarken und Dachmarkenstrategien lassen sich folgende Möglichkeiten des Markentransfers finden, die teilweise auch begrifflich synonym gebraucht werden: Wenn neue Marken in neue Marktsegmente der gleichen Produktgruppe vordringen sollen, wird dies als 'line extension' bezeichnet. Soll dagegen ein geläufiger, gut eingeführter Markenname benutzt werden, um sich in einer komplett unterschiedlichen Produktgruppe zu etablieren, spricht man von 'brand extension' oder Markenerweiterung ('franchise extension' bei Dienstleistungen). Als Markenlizenzierung wird der Verkauf oder die Vergabe von Markenrechten bezeichnet (vgl. u.a. Häty 1989, 41ff; Mayerhofer 1995, 106ff).

Bereits bei der Markenlizenzierung wird deutlich, dass beim Markentransfer die Unternehmen hinter der Marke zurückbleiben können, eine Marke also durchaus auf mehrere Unternehmen verteilt sein kann. Denn wie bei Dachmarken und Familienmarken erwähnt, geht es beim Markentransfer um den Transfer positiver Konsum- und Erlebniserfahrungen. Das Wiedererkennen eines Markennamens soll bei den KonsumentInnen Vertrautheit mit und Wissen über eine etablierte Marke erzeugen, die Markenprodukte sollen als eine Einheit wahrgenommen werden.

Neben einer besseren Ausnützung der Werbeausgaben soll der Markentransfer die Einführung des Neu-Produkts erleichtern, wobei auch der Bekanntheitsgrad und das Image der ursprünglichen Marke gestärkt werden sollen. Ein Markentransfer ist jedoch auch mit Risiken verbunden, wenn dadurch die Bedeutung der Marke verwischt und Kompetenzanspruch verwässert bzw. die Kannibalisierung der ursprünglichen Marke zu groß wird oder es negative Rückstrahlungseffekte gibt. Besonders bei zu vielen oder zu schnell aufeinanderfolgenden Markentransfers besteht die Gefahr der Erosion der Markenidentität (vgl. u.a. Häty 1994, 579f; Keller 1998, 451ff; Meffert 1994, 189ff; Mayerhofer 1995, 109f; Wölfer 1994, 531ff).

Die Risiken und Chancen eines Markentransfers sind wesentlich vom sog. Transferpotenzial einer Marke abhängig, was sich nur bedingt auf die Ähnlichkeit zwischen Stammprodukt und Transfermarke zurückführen lässt. Vielmehr sollte zwischen den

Images, Erlebniswelten, kommunizierten Lebensstilen und Verwendungsumfeldern von Stamm- und Transfermarke eine möglichst hohe Affinität bestehen. Je stärker produktgeprägt ein Image ist, d.h. je größer die funktionale Gebundenheit, desto schwieriger ist ein Transfer zu bewerkstelligen, nutzungeprägte Images sind dagegen einfacher zu transferieren. Eine spezifische und auf die Bedürfnisse der KonsumentInnen abgezielte Transferklammer erhöht deutlich die Erfolgchancen. Die alleinige Orientierung an der monetären Ausschöpfung des Markenpotenzials (brand milking) kann dagegen langfristig die Kontinuität und den inhaltlichen Kern der Markenpolitik torpedieren (vgl. Häty 1989; Häty 1994). Oftmals bietet sich die Konstruktion neuer, aber gemeinsamer Erlebniswelten als Klammer für die Imagebildung an.

2.1.4.5 Erlebniskonzepte und Szene-Marketing

Im Zuge gesellschaftlicher Veränderungen in den neunziger Jahren, die in Richtung Erlebnisgesellschaft tendieren, und im Rahmen der Analyse erfolgreicher – und vor allem globaler – Markenstrategien, haben sich auch im Marketing spezifische Erlebniskonzepte etabliert⁶¹, die den subjektiv erlebten, durch das Produkt, die Dienstleistung, das Verkaufsgespräch oder die Einkaufsstätte vermittelten Beitrag zur Lebensqualität der KonsumentInnen thematisieren (vgl. Weinberg 1992, 3). Auf der Basis eines, auf entsprechende gesellschaftliche Trends ausgerichteten Erlebnisprofils bzw. einer erlebnisorientierten Positionierung wird eine Strategie erarbeitet, deren Vermittlung maßgeblich, aber nicht ausschließlich von der Markenkommunikation getragen wird. "Auf dem Erlebnismarkt sind die Kunden erst Publikum und dann Konsumenten – das Spektakel hat Vorrang vor dem Verkauf. Die Lust des Neuen hängt am Kauf, nicht in erster Linie am Besitz – das ist Shopping als Lifestyle." (Bolz/Bosshart 1995, 70)

Der symbolische Nutzen einer Marke entwickelt sich in diesem Rahmen immer stärker zum Erlebnissenutzen, wobei die Innovation der Marke in der Antizipation des Erlebnisbedarfs tatsächlicher und potenzieller KonsumentInnen liegt. Die typischen Erlebnisachsen des klassischen Markenartikels – Autorität, Konformität und Sicherheit – werden abgelöst von komplexeren und vielseitigeren Ansprüchen und Erwartungshaltungen (vgl. Abbildung 2-9). Den Ausführungen von Weinberg ist allerdings die Multisensualität des Erlebens hinzuzufügen, denn Erlebnisse "sind die derzeit wohl intensivste und vitalste Form der Wahrnehmung unserer Umwelt." (Bachleitner 1998, 55) "Erlebnisorientiertes Marketing macht das Konsumieren zum Happening und Sinnesreiz: Auge, Ohr, Tastsinn, Gaumen und Geruch werden möglichst gleichzeitig angesprochen. Lebensfreude und Konsumfreude, Lebensgenuß und Konsumgenuß bilden eine Einheit." (Opaschowski 1993, 145)

⁶¹ Vgl. zur Erlebnisorientierung auch Kroeber-Riel 1984, 107ff; Kroeber-Riel/Weinberg 1996; Mayerhofer 1995, 100ff. Kritisch zur Erlebnisgesellschaft und den entsprechenden Marketingkonzepten Jäckel 1998, zu Erlebniswelten der Sammelband von Rieder/Bachleitner/Kagelmann 1998.

Die Konstruktion von Erlebniswelten setzt zwar einen abgestimmten Einsatz der kommunikationspolitischen Instrumente voraus, kann sich aber erst richtig entfalten, wenn die KonsumentInnen multisensuell erleben und im Rahmen interpersoneller Kommunikation durch Interpretationen und Konstruktionen ihren Beitrag dazu leisten.

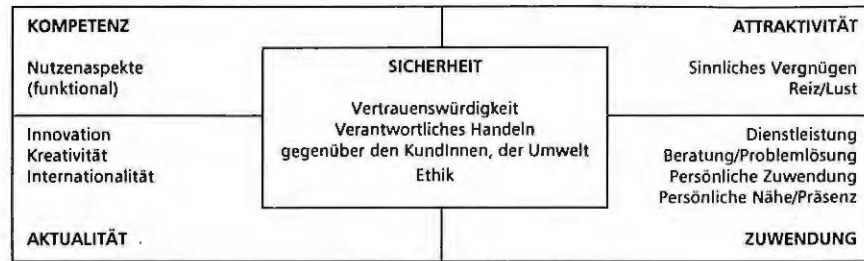


Abbildung 2-9: Neue Erlebnisstrukturen der Marke

Quelle: Lakaschus 1994, 1975

KonsumentInnen sind also sowohl passive RezipientInnen von Erlebnisweltvorgaben der Markenstrategie als auch aktive Konstrukteure, was die Abstimmungsprozesse zwar kompliziert, die Bindung jedoch intensiviert. Denn letztlich wird dabei das Bedürfnis nach erlebnishafter Intensität nicht nur durch massenmediale Erlebnisse aus zweiter Hand, sondern auch durch tatsächliche Erfahrungen aus erster Hand befriedigt.⁶² Besonderes Potenzial haben diese Erlebnisse aus erster Hand, wenn sie, wie dies in künstlichen Räumen wie Erlebnisparks möglich ist, Abenteuer mit 'Null-Risiko' verbinden (vgl. Bacheleitner 1998, 46). Da Erlebnisangebote letztlich Inszenierungen der Beziehung zwischen Marke und KonsumentInnen sind, können die sogenannten Brand-Parks als besonders erlebnishafte Form dieser Inszenierung eingestuft werden (vgl. Brandt 2000, 94ff; Kagemann 1998, 65f). Und mit Blick auf den nahezu unbegrenzten Bedarf der Medien an Inhalten kann sich das Markenmanagement bei vielen Inszenierungen einer zusätzlichen kommunikativen Wirkung durch die klassische Berichterstattung sicher sein.

Ähnlich argumentiert Gerken (1994, 134), der Marken zu Trägern von "Ereignissen im Sinne öffentlicher Inszenierungen" macht und die Weiterentwicklung und zum Teil Ablösung der Erlebniskonzepte durch die sogenannte Fraktalisierung der Mar-

⁶² Boltz (1994, 34ff) belegt dies u.a. am Beispiel CAMEL, das er als Kombination von Wissensvermittlung via massenmedialer Werbung, zweifacher Materialisierung der CAMEL-Welt und Publikationsplattformen für das Publikum beschreibt. Durch diese drei Erlebniskonzepte wird sowohl die Marken-Wiedererkennung und die -Wahrnehmbarkeit im Alltags-Erlebnishorizont der KonsumentInnen gewährleistet, als auch die eigene Erlebnis Erfahrung und deren kommunikative Verarbeitung ermöglicht.

ken fordert, die treffender als Szene-Marketing bezeichnet werden kann (vgl. u.a. Gerken 1994 und die Sammelbände: Gerken/Merks 1996; Horx/Wippermann 1995). Ausgehend von der Ablösung von Zielgruppen und Lifestyles durch Szenen, bei denen die Zugehörigkeit noch weniger objektiv feststellbar ist und die durchaus als konsumemanzipiert bezeichnet werden können, ändern sich auch die Markenstrategien. Und obwohl Marken und Szenen eng miteinander verknüpft sind, muss sich das Markenmanagement erst an diese neue Vielfältigkeit, Sprunghaftigkeit und Multioptionalität gewöhnen und den damit verbundenen Steuerungsverlust verarbeiten (vgl. Goldammer 1996).

2.1.5 Markenmanagement

Das Markenmanagement, auch als Markenführung oder Markenpflege bezeichnet, soll, nachdem in der Markenstrategie bereits die Ziele, Positionierungen und zukünftigen Aufgaben der Marke formuliert wurden, diese Strategie umsetzen.⁶³ Dazu werden die Instrumente und Maßnahmen kombiniert, ihr Einsatz geplant und durchgeführt. Die Markenkontrolle stellt dabei zwar einen eigenständigen Schritt dar, der sowohl in die Ist-Analyse und die Strategieentwicklung als auch in das Management rückwirkt, soll hier aber im Rahmen des Markenmanagements kurz erläutert werden. Denn obwohl bei den strategischen Entscheidungen bezüglich der verschiedenen Kompetenzdimensionen nacheinander vorgegangen werden kann, müssen die Entscheidungen generell wechselseitig abgestimmt werden. Die Komplexität des Markenmanagements kann letztlich nur auf der Basis eines regelmäßigen Markencontrollings bewältigt werden.

Bereits die strategischen Überlegungen über den Geltungsbereich der Marke, sowohl den geografischen als auch den branchenbezogenen, münden immer auch in Überlegungen zum rechtlichen Schutz der Marke. Folgende grundlegenden Fragen müssen beachtet werden (vgl. Pascual 1998, 148ff): 1) Was muss registriert werden? 2) Wofür soll die Marke registriert werden? 3) Wer soll Rechte über die Marke erlangen? und 4) Wo soll die Marke Wirkung entfalten? Die Notwendigkeit des rechtlichen Schutzes ist evident, sollen doch die Kosten der Markenbildung und -führung, aber auch die damit erzielten Vorteile im Markt nicht durch Nachahmer, die sich derselben Markengestaltung bedienen, zunichte gemacht werden.

Da sich auch Schutzhindernisse (§8 MarkenG) finden können, muss begrifflich zwischen der Markenfähigkeit (§3 MarkenG) und der absoluten Schutzfähigkeit (§4 MarkenG) unterschieden werden. Letztlich sind alle dem §3 des Markengesetzes entsprechenden Markenformen auch dem Formalschutz durch Eintragung zugäng-

⁶³ Einzelne Regeln aus Domizlaffs in 22 Grundgesetzen festgehaltenen Regeln der Markenführung (1982), wie Qualitätssicherung, Markenbezeichnung und -gestaltung, Vertraut sein der KonsumentInnen mit der Marke sowie Vorrangstellung in der Psyche der VerbraucherInnen, können nach wie vor als charakteristisch für Marken bezeichnet werden, andere Regeln sind auf Grund veränderter sozioökonomischer Rahmenbedingungen obsolet.

lich. Denn nur die beim nationalen Patentamt, beim europäischen Markenamt und international über ausländische Korrespondenzanwälte oder beim OMPI (bzw. WIPO) in Genf eingetragenen Marken können direkt Verbotungsrechte nach sich ziehen, wobei die zeitliche Komponente der Eintragung wichtig ist (vgl. Markengesetz 1997, 8ff; Bugdahl 1998, 127ff). Nach der Festlegung der oben genannten Fragen, erfolgt die Anmeldung und nach Bearbeitung die Eintragung als Marke. International zu unterscheiden sind IR-Marken (internationale Registrierung im Rahmen des Madrider Markenabkommens, MMA, oder des Protokolls zum Madrider Markenabkommen, PMMA) und Gemeinschaftsmarken der EU. Daneben gibt es weitere Zusammenschlüsse einzelner Länder zu 'Markengemeinschaften' (vgl. Bugdahl 1998, 127ff; Pascual 1998, 151ff).

Nach Kapferer (1992, 13, 41ff) steht die Markenidentität inhaltlich im Mittelpunkt des Markenmanagements. Elementare Bestandteile sind dabei Kenntnisse über die potenziellen und tatsächlichen KonsumentInnen, über ihre Bedürfnisse und ihr Konsumverhalten. Denn: "Successful creative branding consists, therefore, of thinking ahead of consumers, of anticipating their needs and wants." (Murphy 1990, 14) Eine entsprechende Segmentierung nach geografischen, demografischen, psychografischen Merkmalen, Lebensweltorientierungen und Werten sowie nach Lebensstilen ist allein deshalb nötig, weil die Basis für das Verständnis der Kundenmotivation bearbeitbar bleiben muss (vgl. auch Arnold 1992, 105ff). Je affiner darüber hinaus eine so segmentierte Lifestyle-Gruppe mit der angestrebten Zielgruppe der Marke ist, desto passender und erfolgreicher kann die Marke positioniert werden. Insofern muss die Bedeutung extensiver und intensiver Marktforschung betont werden.

Zudem sind die daraus gewonnenen Kenntnisse nötig, um die Kommunikationspolitik spezifisch auf die jeweilige Zielgruppe, Lifestyle-Gruppe bzw. Szene auszurichten und umzusetzen. Auch die Pflege der Kunden- bzw. Markenkontakte, unterstützt von ausgearbeiteten Kundendatenbanken (Database Marketing), liefert einen wichtigen Beitrag zum Markenmanagement, indem sie u.a. die Entwicklung von Innovationen zielgruppengerecht – im Zuge neuer Informations- und Kommunikationstechnologien auch individualisiert – steuert. Denn mittlerweile geht es in der Marktkommunikation nicht mehr nur um Zielgruppenkommunikation, sondern vielmehr um interpersonelle, zumindest aber individualisierte, Kommunikation im Sinne eines One-To-One-Marketing. 'Individualizing the customer' nennt Upshaw (1995, 79ff) den Vorgang, KonsumentInnen nicht als statistische Größe, sondern so zu begreifen und zu behandeln, wie sie sich selbst sehen: als Individuen. Zugleich werden diese individualisierten Kundenbeziehungen greifbar gemacht, indem idealtypische Kundenprofile ausgearbeitet werden.

Markenmanagement wird auch in Verbindung mit dem Produktlebenszyklusmodell oder Markenportfolio thematisiert, denn das Markenportfolio kann als Ausgangspunkt für zukünftige Markenstrategien betrachtet werden. Die Orientierung am Markenportfolio kann z.B. einen Relaunch oder eine komplette Repositionierung

nötig machen (vgl. u.a. Becker 1994, 496; Haedrich/Tomczak 1994, 929ff; Kapferer 1992, 205ff; Keller 1998, 534ff; Nommsen 1990).⁶⁴

2.1.5.1 Anforderungen an das Markenmanagement

Mehrere AutorInnen formulieren spezifische Richtlinien bzw. Anforderungen für das Markenmanagement. Meffert (1994, 195) betont mit seinem 6-C-Konzept für eine ganzheitliche strategische Markenführung sowohl die Langfrist-Perspektive als auch das interne und externe Umfeld des Markenmanagements. Dabei stehen die sechs C's für folgende Managementaufgaben:⁶⁵

- **Competence:** echte Problemlösungskompetenz (in Abhängigkeit der Qualitätsanforderungen).
- **Credibility:** Glaubwürdigkeit (in Abhängigkeit der kritischen Einstellung der KonsumentInnen)
- **Concentration:** Konzentration der Unternehmensressourcen (in Abhängigkeit der Wettbewerbsintensität)
- **Continuity:** Kontinuität als Orientierungshilfe bei der Markenwahl (in Abhängigkeit der Umweltdynamik und der Komplexität)
- **Commitment:** in der Unternehmenskultur verankertes, konsequentes Innovationsstreben (in Abhängigkeit von Markenähnlichkeiten und der Gefahr von Markenimitationen)
- **Cooperation:** partnerschaftliche Zusammenarbeit von Hersteller und Handel (in Abhängigkeit der Heterogenität der Wertvorstellungen, Denk- und Verhaltensweisen der KonsumentInnen)

Eine besondere Verbindung des Markenmanagements mit dem Total Quality Management ergibt sich auf Grund der Qualitätsanforderungen an Marken (vgl. Molenhauer 1994). Insofern könnte man Marken als spezifisches Total Quality Management-Konzept bezeichnen.

Murphy sieht das grundlegende Problem für das Markenmanagement in der Unternehmensorganisation. Die ansonsten eher positive Arbeitsteilung zwischen Produktion, Vertrieb und Marketing, die hierarchische Position vieler Brand-Manager und die Besetzung ihrer Positionen mit relativ jungen, unerfahrenen und in der Organisation nur wenig Rückhalt findenden Personen führt dazu, dass sie meist nur über geringe Vollmachten und Befugnisse verfügen, obwohl die Aufgaben der Brand-Manager innerhalb des Unternehmens in viele verschiedene Bereiche reichen und sie vieles mindestens mitverantworten müssen. Letztlich – so Murphys Argumentation – gehe es dann doch immer um den Verkauf von Produkten. Die Marke wird

⁶⁴ Murphy (1990, 10f) merkt an, dass eine kontinuierlich qualitätsgeprüfte, innovative und unterstützte Marke nur bedingt einem klassischen Produktlebenszyklus unterliegt (vgl. ähnlich Arnold 1992, 19f).

⁶⁵ Vgl. auch Murphy 1990, 3 und 108ff; Irmischer 1997, 202ff.

lediglich zur Differenzierung dieser Produkte eingesetzt und die immensen Chancen der Marken und des Branding werden vergeben (vgl. Murphy 1990, 100ff; ähnlich Arnold 1992, 55ff). Als Brand-Centricity bezeichnet Murphy (1990, 104f) dagegen die Ausrichtung aller Funktionseinheiten des Unternehmens auf die Marke/n: Danach sollte in vielen Unternehmen der Marketing-Direktor eigentlich 'Brands Director' sein, die Finanzabteilungen sollten ihre Berechnungen nicht auf geografische Unternehmenseinheiten ausrichten, sondern auf eine 'Brand-by-Brand-Basis', und auch Research&Development-Abteilungen sollten ihre Arbeit auf intensive Kenntnisse der Marken aufbauen. Basis dafür ist nach Mei-Pochter (1998, 671ff), das Unternehmen durch eine überlegte Synergien ausnutzende Markenführung, durch den Aufbau eines überlegenen Kundenverständnisses, durch die langfristige Stärkung der Marke durch Innovation und durch den Ausbau direkter und emotionaler Bindungen zu den VerbraucherInnen zu einem Markennetzwerk (BrandNet®) auszubauen.

Markensubstanz, -prägnanz, -präsenz und -akzeptanz und ihre jeweiligen Interdependenzen bilden für Rieger (1994, 750ff) die Hauptfaktoren der Markenführung. Damit bezieht er sich auf Markenidentität, auf die Markengestaltung, auf Marktkommunikation und Distribution sowie auf die Wirkung bei den KonsumentInnen. Besonders die zunehmende Erlebnisorientierung der KonsumentInnen führt zu einer ebensolchen Ausrichtung des Markenmanagements mit dem Imperativ: Die Marke muss sich ständig neu inszenieren! Bekmeier und Konert (1994, 610ff) vergleichen den klassischen Markenartikel deshalb mit dem Erlebniskonzept. Erlebnisorientierung wirkt sich dabei vor allem auf die Ebenen Produkt- und Programmpolitik sowie Kommunikationspolitik des Marketing-Mix aus. Erlebnis ist auch einer von sechs Ansätzen, die Tomczak/Ludwig (1998, 57ff) speziell für das Management von Dienstleistungsmarken vorschlagen. Daneben bilden Servicequalität, Markenportfolio, Kooperation/Allianz, Tradition und Franchising alternative Grundlagen für die instrumentelle Leitplanung. Dass es sich dabei um analytische Idealtypen handelt, zeigt die Kombination und Integration der verschiedenen Ansätze in der Markenpraxis.

2.1.5.2 Marketing-Mix

Das Markenmanagement umfasst die instrumentelle Ausrichtung, die sich auf die Bereiche Angebots- oder Produkt- und Programmpolitik, Kontrahierungs- oder Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik, den sog. Marketing-Mix, bezieht (vgl. u.a. Bruhn 1994, 34ff; Bruhn 1997, 45ff; Gussek 1992, 162; Irmischer 1997, 215ff; Keller 1998, 175ff).⁶⁶ Die genannten Bereiche müssen in jedem Fall langfristig aufeinander und mit der Markenidentität und gegebenenfalls mit

Transferprodukten/-Leistungen abgestimmt sein, denn Disharmonie schlägt sich nicht nur in Unglaubwürdigkeit und geschwächter Wirkung, sondern auch in Unsicherheit bei den KonsumentInnen nieder. Dabei müssen die vier Bereiche um eine prozessorientierte Sichtweise ergänzt werden, die impliziert, dass die unternehmerische Organisationsstruktur nicht explizit dieser Verteilung folgt, sondern am aktiven Kundenmanagement ausgerichtet ist.

Die Angebotspolitik, auch als Produkt- und Programmpolitik bezeichnet, bezieht sich auf die Gesamtheit aller Produkte oder Dienstleistungen, die angeboten werden und thematisiert insbesondere die Qualitätssicherung und Aktualisierung bzw. Innovationen von Marken, aber auch die Breite und Tiefe des Programms, den damit verbundenen Service und die Ausstattung. Die Produkt- und Programmpolitik muss der Positionierung folgen, weshalb es nur bedingt gute oder schlechte Markenqualitäten, sondern vielmehr positionierungsadäquate oder -inadäquate geben kann. Informationen aus Image- und Wettbewerbsanalysen können wichtige Hinweise zur Optimierung geben. Produktpolitische Maßnahmen zielen auf eine Veränderung des Einstellungsobjekts (vgl. Mayer/Mayer 1987, 17f). Die entsprechenden Instrumente sind u.a. Produktneuentwicklung oder -differenzierung, Verpackung, Zusatzleistungen, wie Kundendienst, und die Zusammenstellung in einem Programm oder Sortiment.

Die Kontrahierungs- oder Preispolitik umfasst alle Vereinbarungen über die Transaktionsbedingungen, also Preisgestaltung, Lieferbedingungen, Zahlungsbedingungen und Rabattpolitik. Sie legt sowohl Preisdifferenzierung als auch Preisniveau fest, und alle Unternehmen mit Ausnahme einiger weniger Marktführer müssen Kriterien wie Wettbewerber oder Nachfragesituation analysieren, um eine sinnvolle Preisstrategie entwickeln zu können. Je stärker eine Differenzierung auf Basis des funktionalen oder des symbolischen Nutzens geschaffen werden kann, desto weniger ist das Unternehmen von preislichen Aktionen der Wettbewerber abhängig. Letztlich soll ein preispolitischer Autonomiebereich gefunden werden.

Die Distributionspolitik bezieht sich auf die Präsenzleistung und behandelt Distributionsgrad, Absatzgebiet, Absatzwege, Absatzorganisation und Warenverteilung. Besonders für Marken gilt es, einen spezifischen, mit der Positionierung abgestimmten, Distributionsgrad zu erreichen, der entweder direkt oder mittels anderer Institutionen, wie z.B. den Handel, zu gewährleisten ist. Dabei verschafft eine Marke zum einen Verhandlungsspielraum gegenüber dem, aber auch Imageunterstützung für den Handel, zum anderen wirken distributionspolitische Maßnahmen auf das Markenimage zurück, z.B. im Fall von Exklusivität.

Die entscheidende Komponente des Marketing-Mix einer Marke ist die Kommunikationspolitik. Sie bezieht sich auf die Marktkommunikation des Unternehmens und zunehmend auf seine gesamte kommunikative Positionierung und Profilierung. Dabei lässt sie sich als Schwerpunktbereich des Markenmanagements erkennen, obwohl Belz (1998, 41ff) zu Recht anmerkt, dass Markenführung und Kommunikation nicht gleichgesetzt werden dürfen, weil auch die persönlichen Erfahrungen der

⁶⁶ Vgl. zu einer Gegenüberstellung anderer Systematiken des absatzpolitischen Instrumentariums Bruhn (1997, 45). Duncan und Moriarty (1997, 9) kritisieren, dass diese Vierer-Systematik das Marketing einschränkt, im Marketing-Mix sollte dagegen alles enthalten sein, was notwendig ist, um Markenbeziehungen zu etablieren und langfristig zu sichern.

KonsumentInnen mit Produkten und Leistungen deutlich das Markenimage prägen. Dennoch: Eine Marke lebt durch Kommunikation, ohne Kommunikation gibt es keine Marke. Die kommunikationspolitischen Instrumente sollen deshalb etwas detaillierter beschrieben werden.

2.1.5.3 Kommunikationspolitische Instrumente

Klassische Instrumente der Kommunikationspolitik sind Werbung, Verkaufsförderung und Point-of-Sale-Werbung, Direct-Marketing, Public Relations und Produkt-PR, Messen und Ausstellungen, Sponsoring, Placements und Event-Marketing sowie die persönliche Kommunikation.⁶⁷ Kommunikationspolitische Maßnahmen zielen immer auf die Veränderung des Informationsstandes über das Einstellungsobjekt oder die emotionale Beziehung zu ihm. Für die Kommunikationspolitik von Dienstleistungsmarken differenziert Bruhn (1998, 588ff) die einzelnen Instrumente in Massenkommunikation und Kundenkommunikation und ordnet sie danach, ob sie stärker auf die Immaterialität oder die Integration des externen Faktors zurückzuführen sind. Zudem betont er die Rolle der mitarbeitergerichteten Dienstleistungskommunikation, also der internen Kommunikation.

Innerhalb der Kommunikationspolitik kann der Stellenwert einzelner Instrumente sinken und der anderer steigen. Nach wie vor wichtig ist ein adäquater Medieneinsatz, der vor allem von einer ausgeklügelten Mediaplanung gesteuert wird (vgl. u.a. Keller 1998, 255ff; Rogge 1994, 1026). Lange Zeit schrieb besonders die Werbung die Geschichte einer Marke. Werbung und Marke waren entsprechend untrennbar miteinander verbunden, der Aufschwung von Marken und Medien als Werbeträger hing eng miteinander zusammen, ihre Entwicklung war ohne einander nicht denkbar und sie haben sich gegenseitig gefördert (vgl. Hainer 1994, 1986).⁶⁸ Die enge Verbindung von Marken und Werbung machte allerdings jede Veränderung im Werbesystem auch für die Marken relevant. Mit zunehmender Werbeüberflutung und -müdigkeit veränderte sich die Marktkommunikation der Marken und relativierte die lange Zeit übergeordnete Stellung der Werbung und der entsprechenden Agenturen (vgl. Horx 1995a, 48ff). Mittlerweile tendiert die Kommunikationspolitik

⁶⁷ Der Bereich Kommunikationspolitik zeigt, wie erklärungskräftig es sein kann, interdisziplinäre Ansätze zu entwickeln, die kommunikationswissenschaftliche mit marketingtheoretischen Erkenntnissen verknüpfen. U.a. bei der Analyse der Glaubwürdigkeit und Attraktivität der KommunikatorInnen, bei der Gestaltung der Botschaften, bei Interaktionseffekten, bei Medieneinflüssen zeigt sich vor allem die Relevanz der Wirkungsforschung. Gleichwohl wird eher selten auf die Kommunikationswissenschaft verwiesen bzw. werden deren Einflüsse selten deutlich gemacht, zum Teil wird auf die entsprechende psychologisch orientierte Forschung hingewiesen (vgl. u.a. Unger 1986b), zum Teil fehlen diese Verweise fast gänzlich und es wird nur die darauf aufbauende Marketingliteratur zitiert (vgl. Bruhn 1997, 1ff).

⁶⁸ Zum Verhältnis von Markenwert und Werbung vgl. die Beiträge im Sammelband Aaker/Biel 1993, 143ff.

verstärkt zu Instrumenten wie Public Relations⁶⁹, Produkt-PR, Events und Placements. Zu Recht verweist Kaloff (1986, 192) bereits 1986 darauf, dass einerseits z.B. TV-Serien mehr Lebenshilfe und Orientierung bieten als normale Werbung und eine Veränderung der Kommunikationsstrategie angezeigt ist, und andererseits der Lernprozess der KonsumentInnen für neue Marken nicht zu lange dauern darf, weshalb sich die Einführung in eventorientierten Settings anbietet.⁷⁰

Grundsätzlich muss bei kommunikationspolitischen Instrumenten das Informationsverhalten der KonsumentInnen berücksichtigt werden (vgl. u.a. Fritz/Thiess 1986). Inhaltlich empfiehlt es sich, auf der Basis der Erkenntnisse zur Markenwahrnehmung und der Lernprozesse zur Markenbildung, zuerst die Marken-Audiovisualisierung zu penetrieren, um sie im Identifikationsspeicher potenzieller KonsumentInnen zu verankern und danach die Markeneigenschaften und Verwendungszwecke zu bewerben, um die entsprechenden Assoziationen mit der bereits gelernten Marke herzustellen. Langfristig sollte die Stabilisierung der Markenbilder kommunikativ gestützt und auf die Motivstruktur der KonsumentInnen abgestimmt werden. Bei Um- und Repositionierungen der Marke muss diese Stabilität bedacht werden, um die ausgearbeiteten Umpositionierungstheorien auch praktisch umsetzen zu können (vgl. Behrens 1994, 207ff). Je nach Zuordnung zu High- oder Low-Involvement-Produkten und -Leistungen ist die Markenbekanntheit nur Voraussetzung für die Entwicklung von Markeneinstellungen und damit für Kaufabsichten oder aber die wesentliche Determinante für die zu erwartende Kaufwahrscheinlichkeit (vgl. u.a. Unger 1986a).

Der Stellenwert der Kommunikation zeigt sich besonders, wenn es nicht mehr gelingt, Marken über einen USP zu differenzieren. Wenn eine objektive Differenzierung nicht möglich ist, kann dennoch über die Schaffung einer Unique Advertising Proposition oder allgemeiner einer Unique Communication Proposition, also eines kommunizierten, psychologischen Unterschieds auf der Basis der Markenpersönlichkeit, die Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz gelingen. Die kommunikative Etablierung einer Markenpersönlichkeit kann gesellschaftliche Bedürfnislagen ausnutzen, umfunktionieren oder im Sinn einer Trendbeschleunigung verfestigen, sie unterstützt die Konsumorientierung und das Bedürfnis, die soziale Differenzierung verstärkt in die Warenwelt zu legen (vgl. Mayer/Mayer 1987, 20f). Diesbezüglich

⁶⁹ Die Diskussion, ob es sich bei Public Relations um ein Instrument der Kommunikationspolitik oder um einen dem Marketing übergeordneten Unternehmensbereich handelt, soll an dieser Stelle nicht geführt werden (vgl. Kapitel 3.2).

⁷⁰ Die unterschiedlichen Instrumente werden von Bruhn (1997, 35) im Hinblick auf ihre Wirkungsintensitäten bezüglich verschiedener Funktionen bewertet: Für die Markeneinführung haben Werbung, Verkaufsförderung und Messen/Ausstellungen überdurchschnittliche, Public Relations dagegen mittlere Bedeutung. Für die generelle Markenführung haben Werbung und Public Relations überdurchschnittliche, Verkaufsförderung, Sponsoring und Messen/Ausstellungen nur mittlere Wirkungsintensität.

vertritt Fritz (1994, 32f) zu Recht die Meinung, dass aus Sicht der Marktkommunikation kein eigentlicher Unterschied zwischen der Unique Selling Proposition und der Unique Advertising Proposition besteht, weil alle Qualitäten zunächst, d.h. vor der Verwendung, allein über die Kommunikation vermittelt werden, unabhängig davon, ob es sich um tatsächliche oder imaginäre handelt. Die steigende Bedeutung der Kommunikationspolitik ergibt sich auch auf Grund der Wettbewerbs- und Produktionsbedingungen, die letztlich vorgeben: "Die Marke erwartet von der Werbung, daß sie ihrem Wesen dauerhaft Persönlichkeit, Einzigartigkeit und Meinungsqualität hinzufügt Produkte sind qualitätskonform geworden. Ein Unterschied kann daher nur noch auf den Sinnes-Ebenen mit kommunikativen Mitteln klar und unverwechselbar gemacht werden." (Michael 1993a, 12) Auch in den Kommunikationsinstrumenten lassen sich also deutliche Tendenzen zur Emotionalität und Erlebnisorientierung feststellen, z.B. durch emotionale musikalische Erlebnisvermittlung mittels populärer 'Ohrwürmer'. Dabei müssen mindestens der Markencharakter und die Mediastrategie angemessen ineinander greifen. Zugleich lassen sich Beziehungen zwischen dem Interaktivitätsgrad von Medienkommunikation und Marken herstellen (vgl. Abbildung 2-10). Oder wie Bolz/Bosshart (1995, 191) behaupten: "Die Kommunikation macht dem Konsum Konkurrenz. Wer sich auf dem Markt behaupten will, muß Konsumformen der kommunikativen Lust prägen."

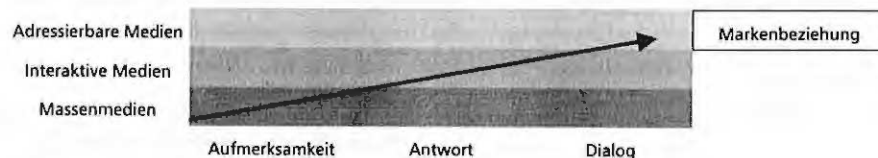


Abbildung 2-10: Medien und Markenbeziehung

Quelle: Duncan/Moriarty 1997, 103

Im verschärften Kommunikationswettbewerb kann eine integrierte Markenkommunikation die Eigenständigkeit einer Marke besonders gut in den Vordergrund rücken. Entsprechendes Interesse gilt der Entwicklung sog. Integrated Marketing Communication Programs (vgl. u.a. Duncan/Moriarty 1997; Keller 1998, 254ff; siehe auch: Kapitel 2.2). Zum Aufbau eines Markenwertes, besonders für Dienstleistungsmarken, ordnet Esch (1998, 109f) neben der Aktualisierung der Marke durch Kommunikation und der klaren und relevanten (erlebnisbezogenen) Positionierung durch starke emotionale Bindung die Integration der Kommunikationsmaßnahmen als wichtigen Kommunikationsschritt ein. Behaegel (1991, 28ff) insistiert jedoch trotz der Integration der unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente auf ihre gesonderte Beachtung, da jedes Instrument seine eigenen Besonderheiten, Vorteile und Grenzen aufweist.

2.1.5.4 Markencontrolling und Markenbewertung

Im Rahmen des Markencontrollings soll die Evaluation der Markenrealität generell die Schwächen und Stärken, Chancen und Risiken der Marke erfassen und bewerten (vgl. u.a. Upshaw 1995, 42ff). Der Abgleich zwischen Ist-Werten und Soll-Vorgaben ermöglicht Strategiekorrekturen, dient also der adäquaten Markenführung. Neben monetär feststellbaren Zielerreichungsgraden (Umsatz, Gewinn) geht es beim Markencontrolling also vor allem um die Evaluation von Kriterien wie Markenbekanntheit, -erinnerung, -einstellung, -zufriedenheit oder -bindung. Für Aaker (1996, 7f.) sind folgende Bestandteile relevant für die Stärke der Markenbeziehung und demnach auch für die Markenbewertung: 1) Brand name awareness 2) Brand loyalty 3) Perceived quality 4) Brand associations. Entsprechend können alle Stufen der Werbewirkung auch bei der Markenbewertung untersucht werden.

Welche Indikatoren im Einzelnen für die Bewertung des Markenerfolgs herangezogen werden, hängt wesentlich vom Zweck der Markenbewertung ab. Denn neben ihrer Bedeutung als Bestandteil unternehmerischer Planung dient die Markenbewertung u.a. der Feststellung des Unternehmenswertes im Rahmen von Unternehmenstransaktionen und der Bilanzierung von Marken, beides Zwecke, die letztlich auch nachweisen, wie stark Marken generell zum Unternehmenswert beitragen, wie sehr sie sich sozusagen 'rechnen'. Auch zur Festlegung der Höhe von Lizenzgebühren und zur Schadensbemessung im Missbrauchsfall müssen Marken bewertet werden. Dabei können Verfahren mit unterschiedlichen Schwerpunkten zum Einsatz kommen, die gegebenenfalls spezifische Ergebnisse generieren. Verfahren zur Markenbewertung reichen von der Nielsen Marken-Bilanz, Young & Rubicam's Brand-Asset™ Valuator, über das Markenbewertungsmodell von Interbrand Ltd., der Messung der Markenkraft anhand von GfK-Modellen bis zum Verfahren des Conjoint Measurements als Verbundmessung (vgl. dazu u.a. Aaker 1996, 303ff; Arnold 1992, 293ff; Hamman 1992, 220ff; Irmscher 1997, 62ff; Kapferer 1992, 285ff; Keller 1998, 307ff; Mollenhauer 1994; Sander 1994, 69ff; Tolle/Steffenhagen 1994; Wiedmann 1994b).⁷¹

Markencontrolling ist ein unabdingbarer Bestandteil des Markenmanagements. Damit soll langfristig der Beitrag einer Marke zum Unternehmenserfolg und damit die Sinnhaftigkeit dieser Strategie belegt werden. Zudem ist die Markenbewertung Grundlage des sog. Brand Equity Konzeptes. Marken werden entsprechend nicht nur als Kostenverursacher, sondern auch als Investitionsobjekt aus einer vermögenswert- oder finanzorientierten Perspektive betrachtet, was eine inhaltliche Verbindung zwischen Marken- und Finanzmanagement unterstellt (vgl. u.a. Irmscher 1997, 61ff; Keller 1998).

⁷¹ Brand-Asset™ Valuator von Young & Rubicam fokussiert z.B. auf vier strategische Dimensionen einer Marke: Differenzierung, Relevanz, Ansehen und Vertrautheit. Dabei werden die ersten beiden zur Markenkraft zusammengefasst, die letzten beiden zum Markenstatus. Die Markenkraft zeigt das Wachstumspotenzial, der Markenstatus das Image (vgl. Werner/Richter 1998, 24ff).

2.2 Marken und Unternehmenskommunikation

Hintergrund der Dominanz der Kommunikationspolitik im Markenmanagement ist die Tatsache, dass Maßnahmen in der Produkt-, Preis- und Distributionspolitik nur insofern von Belang sind, als sie auch kommuniziert werden müssen. Die hier skizzierte Perspektive beschränkt sich jedoch nicht darauf, dass Markenkommunikation ein Teil der unternehmerischen Marktkommunikation ist, sondern betont, dass Marken darüber hinaus die Codes eines integrierten Beziehungsmarketings, einer integrierten Unternehmenskommunikation sind. Es geht unter dieser Perspektive also weniger darum, NachfragerInnen für bestimmte Markenprodukte bzw. -leistungen zu bekommen, sondern vielmehr darum, Kommunikationsbeziehungen mit externen und mit internen Bezugsgruppen zu entwickeln und zu pflegen. Die Marke stellt dabei die symbolische Basis dieser Beziehungen dar, ist also letztlich das personifizierte Kommunikations-Bindeglied, sowohl zwischen Unternehmen und KonsumentInnen als auch zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen. Das Markenmanagement beinhaltet in diesem Kontext sowohl das Kommunikationsmanagement als auch das Kundenmanagement.

Hier bieten sich Organisationskulturansätze oder organisationstheoretische Public Relations Ansätze zur Analyse an. Im Rahmen der organisationstheoretischen Public Relations Ansätze kann PR als Kommunikationsmanagement verstanden werden. Dies belegt auch die vielen Ausführungen zu Grunde liegende Definition von Grunig und Hunt (1984, 6) "Public relations is the management of communication between an organization and its publics." Die Definition verweist auf die andere Verortung der PR in der PR-Literatur als in der Marketingliteratur, wo sie eben nicht ein Instrument der Kommunikationspolitik darstellt, sondern das gesamte Kommunikationsmanagement umfasst und insofern eine dem Marketing mindestens gleichgestellte Funktion in der Unternehmensführung übernimmt.

PR als geplante Organisationskommunikation basiert auf dem Austausch von Symbolen (vgl. Theis 1994b, 155ff; Signitzer 1997, 196). Zudem sind die tatsächlichen und potenziellen KonsumentInnen einer Marke eine maßgebliche Bezugsgruppe der Public Relations, die eine besondere Stellung einnimmt, weil sie den cash flow des Unternehmens generiert und damit die Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichert. In einem hierarchisch weitgehend gleichwertigen Verhältnis treffen sich Markenmanagement und PR in der sog. Produkt-PR. Darüber hinaus symbolisieren Marken mindestens einen Teil des unternehmerischen Wertesystems und beeinflussen wesentlich die 'common culture' der Organisation, womit sie 'Standards der Angemessenheit' vermitteln. Gleichzeitig muss zwischen "set of norms for action" und "set of symbols of communication" (Parsons/Shils 1962 zitiert nach Theis 1994b, 156) unterschieden werden und die Marke ist diesbezüglich als Teil des Symbolsystems als oberste Steuerungsinstanz zu betrachten (vgl. Theis 1994b, 156).

Knüpft man an Murphys Brand Centricity Forderung für das Markenmanagement an, die die ganzheitliche Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Marke/n fordert, wäre auch die Unternehmenskommunikation durch die Marke/n sym-

bolisiert. Auf Grund der Kommunikationsfunktion der Marke ist diese Trägerin unterschiedlicher Informationen, Symbol vielfältiger Bedeutungen und Vermittlerin von Botschaften. Besonders gut lässt sich diese Verknüpfung zwischen Marketing, Marken und PR im Rahmen einer integrierten Marketing- oder Unternehmenskommunikation organisieren. Die Kommunikationspolitik des Markenmanagements und die Public Relations Aktivitäten des Unternehmens sind dabei wechselseitig aufeinander abgestimmt. Ähnlich wie Murphys Kritik an der organisatorischen Unternehmensausrichtung in Bezug auf Marken, lassen sich auch bezüglich der integrierten Unternehmenskommunikation vielfältige Widerstände und Barrieren in der unternehmensinternen Organisation und branchenspezifische Problemlagen aufzeigen (vgl. Bruhn/Dahlhoff 1993 und Bruhn 1995). So stellt auch Esch (1998, 114) fest, dass inhaltliche Integrationsmaßnahmen der Kommunikation in der Dienstleistungsbranche nur rudimentär ausgebildet sind.

An dieser Stelle kann jedoch weder eine umfassende Abhandlung der PR noch eine ausführliche Darstellung der integrierten Unternehmenskommunikation gegeben werden, es sollen lediglich pointiert die wechselseitigen Beziehungen zwischen Marke und Unternehmenskommunikation dargestellt werden.

2.2.1 Unternehmensmarken

Evident ist die Verknüpfung der Marke mit der Unternehmenskommunikation bei Unternehmensmarken, wobei häufig der Firmenname gleichzeitig als Dachmarke fungiert. Entsprechend ist die 'Marke als geschäftliche Bezeichnung' im §5 des Markengesetzes geregelt.⁷² Ähnlich wie das durch Zusammenschlüsse und andere Unternehmensentwicklungen forcierte Ineinandergreifen von Familienmarken und Dachmarken ist auch die Unternehmensmarke langfristigen Veränderungen und Adaptionen unterworfen.

Unternehmensmarken haben sich traditionell aus Firmenmarken entwickelt und weisen einen engen Zusammenhang mit den vom Unternehmen produzierten Markenartikeln auf, können aber potenziell auf alle Angebote einer Firma übertragen werden. Sie symbolisieren die Fähigkeiten des Unternehmens, die Kundenprobleme zu lösen, und die Reputation, dies auch zukünftig tun zu können. Dabei sind Unternehmensmarken besonders dann wichtig, wenn zwischen der Initialphase und der Kaufentscheidung ein längerfristiger Entscheidungsprozess liegen kann oder

⁷² "(1) Als geschäftliche Bezeichnungen werden Unternehmenskennzeichen und Werktitel geschützt. (2) Unternehmenskennzeichen sind Zeichen, die im geschäftlichen Verkehr als Name, als Firma oder als besondere Bezeichnung eines Geschäftsbetriebs oder eines Unternehmens benutzt werden. Der besonderen Bezeichnung eines Geschäftsbetriebs stehen solche Geschäftsabzeichen und sonstige zur Unterscheidung des Geschäftsbetriebs von anderen Geschäftsbetrieben bestimmte Zeichen gleich, die innerhalb der beteiligten Verkehrskreise als Kennzeichen des Geschäftsbetriebs gelten. (3) Werktitel sind die Namen oder besonderen Bezeichnungen von Druckschriften, Filmwerken, Tonwerken, Bühnenwerken oder sonstigen vergleichbaren Werken." (§5 MarkenG)

mehrere Personen in diesen involviert sind. Zudem sind Unternehmensmarken national ungebunden und können weltweit kommuniziert werden. Die Imagekongruenz von Marken- und Firmenbild bringt sowohl Vor- als auch Nachteile. Der Ausnutzung von Synergieeffekten durch einzelne Produkte und Leistungen und der ganzheitlichen, umfassenden Garantie an Vertrauen, Qualität und Sicherheit für die KonsumentInnen als Vorteile, stehen potenzielle negative Rückstrahlungseffekte einzelner Produkte und Leistungen auf das gesamte Unternehmensimage gegenüber (vgl. Merbold 1994, 106ff). Aus diesen Gründen lässt sich nur mit einer Dachmarkenstrategie, nicht aber mit einer Markenfamilienstrategie ein unverwechselbares Unternehmensimage aufbauen (vgl. Meffert 1994, 187).

In diesem Fall ist die Markenkommunikation signifikante, symbolische Kommunikation und enthält sämtliche Inszenierungsformen, -regeln, -praktiken eines Unternehmens bzw. einer Organisation, die in die Öffentlichkeit wirken. Der Konsistenz dieser Inszenierungen muss dabei die besondere Aufmerksamkeit gelten (vgl. Buß 1998, 96). Ähnlich verortet Merbold (1994, 112ff) die Unternehmensmarke basierend auf der Unternehmensidentität als Symbol aller unternehmerischen Leistungen, Verhaltensweisen und Kommunikationen. Sie ist eine symbolhafte intensive Verdichtung von Corporate Culture und Corporate Identity, ist langfristig angelegt und hat immense Signalfunktion. Auch Murphy betont diesen Zusammenhang: "The corporate identity is, in effect, the branding and packaging of an entire company, and the core of a good identity programme is to capture a company's style and personality and to communicate these to its various audiences." (Murphy 1990, 92) Man kann die Marke entsprechend als Trägerin der Unternehmenskultur bezeichnen, die die organisationsinterne Werteordnung symbolisiert und vermittelt (vgl. Sommer 1998, 106).

Inwiefern Unternehmen generell eine Identität zuerkannt werden kann, diskutiert Reichertz (1998, 282ff), wobei er auf die menschliche Identität rekurriert, die dann zugeschrieben wird, wenn Personen "anstehende Handlungsprobleme, die Wahlmöglichkeiten offen lassen, in der Weise bearbeiten und lösen, in der sie bereits früher Handlungsprobleme gelöst haben. Sind die der Entscheidung zu Grunde gelegten Überzeugungen und Wertmaßstäbe zudem von der umgebenden Gruppe als 'ethisch' akzeptiert oder hoch bewertet, dann vertraut man diesem Menschen" (Reichertz 1998, 282) Dies lässt sich auf Unternehmen übertragen. Durch die zunehmende Austauschbarkeit von Unternehmen bedingt, suchen diese nach Profilierungschancen und verschaffen sich über ethische Werte Mehrwertchancen im Sinne positiv besetzter Orientierung. Allerdings müssen sie dann damit rechnen, dass sie in die 'persönliche' Mitverantwortung gezogen und zur ethischen Selbstverpflichtung gedrängt werden.

Auch für Aaker (1996, 107ff) ist 'brand as organization' ein Aspekt des Markenidentitätssystems, weil Markeneigenschaften, wie z.B. Innovationsstreben und Qualität, für Produkt- und Dienstleistungsmarken ebenso gelten wie für Unternehmensmarken. Fallabhängig werden sie sogar eher den Organisationen als den Produkten und Dienstleistungen zugeschrieben. Als Organisationseigenschaften sind sie für ihn zu-

dem dauerhafter und widerstandsfähiger gegen Konkurrenzaktionen, weil ihr Goodwill durch mehrere Produkte/Dienstleistungen fundiert ist, sie nur bedingt kopiert und im Prinzip nicht wirklich kontrolliert werden können. Als Funktionen für Unternehmensmarken gibt Merbold (1994, 113ff) folgende an:

- Wiedererkennbarkeit und Unverwechselbarkeit,
- Gütesiegel für das gesamte Unternehmen ohne Rücksicht auf Subeinheiten,
- Vermittlung von Aktualität und Stabilität aller Angebotsqualitäten,
- Orientierung und Sicherheit für die KonsumentInnen,
- Reduktion von Unsicherheit in Entscheidungssituationen,
- konstantes Element im Rahmen vielfältiger Veränderungen,
- interne Integrationskraft und identitätsstiftendes Kernelement,
- Immunisierung gegenüber Negativvorkommnissen in Subbereichen und
- Visitenkarten-Funktion als Goodwill bereits vor konkreten Kundenbeziehungen.

Die Funktionen 1) bis 6) zeigen deutliche Überschneidungen mit den Funktionen von Produkt- oder Dienstleistungsmarken, die Funktionen 7) bis 9) beziehen sich stärker auf den spezifischen PR-Bezug von Unternehmensmarken. Besonders zu betonen ist die interne Integrationskraft, die ja bei klassischen Marken nicht in diesem Ausmaß anzutreffen ist. Die Unternehmensmarke ist insofern eine sinn- und identitätsstiftende Integrationsautorität und kann durch Zusätze versehen auch auf ein spezielles Angebots- und Leistungsspektrum übertragen werden (vgl. Merbold 1994, 117).

Wie bei allgemeinen Überlegungen zu Public Relations, muss jedoch auch hier auf die Kongruenz von Kommunikationsinhalten und Organisationsverhalten geachtet werden, denn zum einen baut die Markenkommunikation nicht nur auf Markenidentität und -positionierung auf, sondern auch auf den Unternehmenswerten und der Unternehmensphilosophie, und zum anderen kann eine gute Unternehmenskommunikationsarbeit 'negatives' Unternehmensverhalten nicht dauerhaft positiv darstellen oder gar 'verschleiern'. "Companies have to wake up to the fact that they are more than a product on a shelf. They're behavior as well." (Haas zitiert nach Aaker 1996, 107; vgl. auch Duncan/Moriarty 1997, 70ff)

An dieser Stelle müssen allerdings auch die negativen Aspekte der 'Sondersituation' Unternehmensmarke angeführt werden, die sich grundsätzlich auf dieselben Dimensionen beziehen wie die positiven. Wie Blackston (1993, 120ff) zu Recht anmerkt, gibt es in der Beziehung einer Unternehmensmarke zu ihren 'KonsumentInnen' vielfältigere Verknüpfungspunkte. Die Gruppe der KonsumentInnen diversifiziert sich entsprechend und wird zu Bezugsgruppen, deren Ansprüche und Verknüpfungen mit der Marke diffuser und situationsabhängiger werden und damit auch mannigfaltige Möglichkeiten für negative Zuschreibungen oder kritische Rückkopplung bieten. Unternehmensmarken gelingt es zudem nur bedingt persönliche Verknüpfungen mit individuellen KonsumentInnen herzustellen. Auf der Basis

einer empirischen Untersuchung von Beziehungstypen kann Blackston den Beziehungstyp 'Disrespect' dementsprechend nur bei Business-to-Business-Beziehungen finden.

Obwohl Kapferer die Marke als internationale Sprache, als "Esperanto des internationalen Handels", als "Aushängeschild des Unternehmens" oder "Fassade des Unternehmens nach außen" bezeichnet (Kapferer 1992, 11 und 25), betont er gleichzeitig den Aspekt, dass eine Marke eine begrenzte Zuständigkeit hat und in vielen Fällen eben nicht mit dem Unternehmen gleichzusetzen ist: "Aber die Marke ist nur eine Art, in der Unternehmen kommunizieren." (1992, 261) Dieser Argumentation liegt seine Differenzierung in Kommunikation für das Unternehmen, für die Institution, für die Marke oder für die Produkte zu Grunde. Die Differenzierung Unternehmen – Marke trifft speziell für die Unternehmen zu, die eine oder mehrere, mit dem Unternehmen nicht gleichzusetzende, Marke/n verwerten. In dieser Situation ergeben sich spezifische Probleme.

2.2.2 Unternehmensidentität und Markenidentität

Wenn es sich bei den Marken nicht um Unternehmensmarken handelt, muss die Beziehung zwischen Unternehmensidentität (Corporate Identity) und Markenidentität (Brand Identity) problematisiert werden. Wie bei der Markenidentität geht es bei der Unternehmensidentität um Einzigartigkeit, Identifizierbarkeit, Konsistenz, Kontinuität und Differenzierung. Die Entwicklung einer Markenidentität weist entsprechend grundlegende Ähnlichkeiten zu folgenden Entwicklungsschritten einer Unternehmensidentität auf: Identitätsfindung, -bestimmung, -gestaltung, -sicherung sowie -vermittlung.

Die Markenorientierung lässt sich jedoch bei Unternehmen, die nach ihrem Zusammenhalt typisiert werden können, unterscheiden. Wolff/Olins (1998 zitiert nach Wolff, Marie-Luise 1998, 214) differenzieren vier Unternehmenstypen: 'Owning', 'Managing', 'Leading' und 'Being one'. Während die Beziehung der einzelnen Unternehmen und Marken beim ersten Typ 'Owning' auf ein reines Besitzverhältnis reduziert ist, verstärken sich die Beziehungen bei den anderen Typen zunehmend auch in der Werteorientierung. Entsprechend singulär agieren die einzelnen Marken in einem 'Owning' Unternehmen und sind immer stärker aufeinander abgestimmt im 'Managing' und 'Leading' Typ. Unternehmen des Typus 'Being one' können insofern als Unternehmensmarken bezeichnet werden.

Wiedmann (1994a, 1044ff) sieht zwischen Unternehmens- und Markenidentität ein mehrdimensionales Beziehungsmuster, bei dem von einer Hierarchie der Identitätsbezugspunkte auszugehen ist (vgl. Abbildung 2-11). Während die Unternehmensidentität vom Unternehmen als Bezugspunkt ausgeht, aber situationsabhängig die Branche und den Konzern berücksichtigen muss, rekurriert die Marke auf das Produkt oder die Dienstleistung, gegebenenfalls auf die Sparte oder Produktgruppe. Die Hierarchie und die Relevanz der Bezugspunkte können aber nur situationsab-

hängig für jedes Unternehmen und seine Marken bestimmt werden, wobei immer von wechselseitigen und facettenreichen Beeinflussungsbeziehungen zwischen Unternehmen und Marken auszugehen ist.

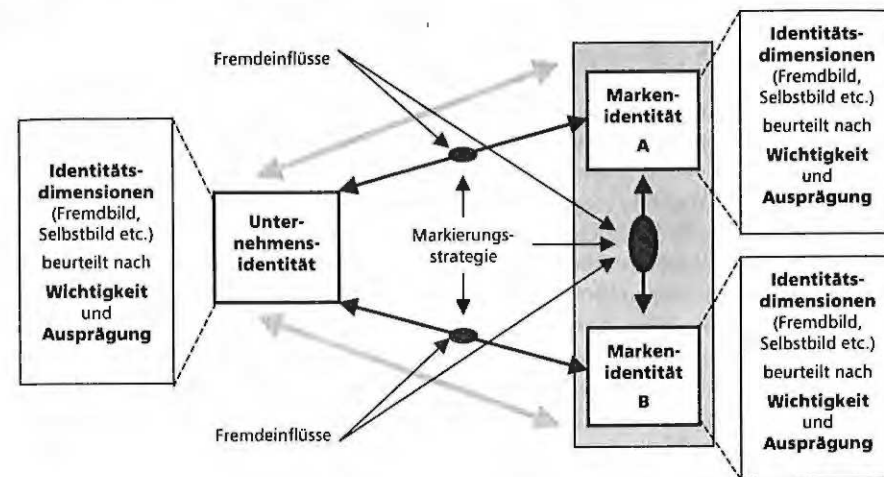


Abbildung 2-11: Beziehungsmuster zwischen Corporate Identity und Markenidentität im 'Zwei-Marken-Fall'

Quelle: Wiedmann 1994a, 1050

Die üblicherweise mit einer Dachmarkenstrategie verknüpfte Etablierung einer Markenwelt (vgl. u.a. Müller, G.-M. 1994, 506) könnte auch im Fall von Familienmarken und unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Erlebnisorientierung als Imageklammer dienen. Damit wäre die Markenwelt oder auch Erlebniswelt der Rahmen, der die Marken eines Unternehmens verbindet und gleichzeitig als Markierungsstrategie die Verknüpfung zur Unternehmensidentität herstellt. Bei Unternehmen mit mehreren Marken verläuft die Kommunikation des Unternehmens mit den Bezugsgruppen der potenziellen und tatsächlichen KonsumentInnen normalerweise über die Marken. Das Unternehmen verwendet dann das Symbol Marke, um z.B. über Event-Beteiligung oder Sponsoring bestimmte Werte zu demonstrieren und die Marke in einem Erlebniszusammenhang zu positionieren, was bei den einzelnen Marken unterschiedlich zu gestalten sein kann.⁷³

Auch unternehmensintern bzw. in der Kommunikation mit anderen Bezugsgruppen spielen die Marken eine Rolle, wenn auch eine eher untergeordnete. Im Rahmen der internen Kommunikation können die Marken die Integrationskraft sein, die die

⁷³ So wird z.B. Philip Morris auch als 'Marlboro-Company' bezeichnet (vgl. Sommer 1998, 106).

MitarbeiterInnen auf ein gemeinsames (Marken-)Ziel 'einschwören'. In der Kommunikation mit externen Bezugsgruppen können die Marken die Bekanntheit und 'Popularität' des Unternehmens fundieren. In beiden Fällen müssen die Marken jedoch ergänzt werden durch andere Symbole und Wege der Kommunikation.

2.2.3 Marken in der integrierten Unternehmenskommunikation

Ausgangspunkt der Überlegungen, die integrierte Unternehmenskommunikation in Marken zu bündeln, ist die Tatsache, dass eine Marke ein hohes Integrationspotential aufweist und ein zentrales Strukturierungsprinzip des Marketing darstellt (vgl. Bruhn 1994, 37). Sie wird damit quasi "Träger aller Marketingaktivitäten" (Becker 1994, 466). Dies gilt besonders, wenn im Rahmen einer integrierten Marketingkommunikation alle potenziellen Kontakte der KonsumentInnen mit der Marke zum Aufbau der Markenbekanntheit beitragen, wobei dazu auch alle indirekten Kontakte zählen, etwa dergestalt, dass Personen sich z.B. über MarkenverwenderInnen unterhalten. Das Strukturierungs- und Integrationspotential einer Marke kann sich vor allem dann entfalten, wenn Markenmanagement und Kunden(beziehungs)-management nicht als zwei unterschiedliche Strategien verstanden werden, sondern das Markenmanagement, wie bereits dargestellt, wesentlich auf die Bedürfnisse, Wünsche, Werte und Lebens- und Konsumstile der KonsumentInnen eingeht, die Beziehungen zu ihnen pflegt und individualisiert. Dann geht das Strukturierungspotential der Marke weit über den Marketingbereich hinaus.

Eine integrierte Markenkommunikation im Sinne einer Unternehmenskommunikation kann die Eigenständigkeit einer Marke in den Vordergrund rücken (Keller 1998, 254ff) und gleichzeitig die Unternehmenskommunikation mit einer Basis für die Corporate Identity versorgen. In verschiedenen Schulen und unter leicht veränderter Perspektive wird dieser Zusammenhang als Integrated Marketing Communication (IMC) oder Integrated Communication (IC) diskutiert (vgl. Kirchner 1997, 220). Sowohl bei der integrierten Marketingkommunikation, die letztlich die Perspektive des Managements von Markenkontakten ist, als auch besonders bei der integrierten Unternehmenskommunikation wird die Marke zur Stellvertreterin des Unternehmens nach außen, zur Stellvertreterin für die persönliche Beziehung bzw. den Dialog zwischen Unternehmen und KonsumentInnen. Sie kann insofern als Kommunikationskonstante und als Instrument zum Aufbau eines Firmenimages verstanden werden (vgl. Bruhn 1994, 21; Rieger 1994, 726ff).

Kirchner (1999) stellt die wichtigsten Konzepte zur integrierten Unternehmenskommunikation dar, vergleicht deren Implikationen und Umsetzungsempfehlungen und untersucht einige Ansätze anhand empirischer Daten amerikanischer Großkonzerne. Konzeptionen und Analysen zur integrierten Unternehmenskommunikation finden sich mit unterschiedlichen Bezeichnungen bei Bruhn als integrierte Unternehmenskommunikation, bei Grunig wie auch bei Zerfaß als Kommunikationsmanagement, bei Gronstedt als Stakeholder Relations Modell der integrierten Kommunikation und im dort zitierten Modell der Northwestern University als Integrated

Marketing Communications. Je nach Perspektive werden zuerst die Beziehungen zu den KonsumentInnen oder die zu anderen gesellschaftlichen Umfeldern auf höchster strategischer Stufe fokussiert.

Besonders im IMC Modell der Northwestern University werden Marken thematisiert. "IMC is the process of managing all of a company's brand contacts – product, customer service, marketing, advertising, PR – to build satisfaction, loyalty and profitability among a company's best customer base and its best prospective customer base." (Fortini-Campbell 1997 zitiert nach Kirchner 1999, 162) Eine tatsächliche Integration vernetzt nicht nur die einzelnen Bereiche PR, Marketing und interne Kommunikation, sondern auch die jeweiligen Instrumente, Forschungen, Informationen und Interaktionen und stimmt sie wechselseitig aufeinander ab (vgl. Abbildung 2-12). Eine Marke kann letztlich diesen Integrations- und Abstimmungsprozess in sich bündeln.



Abbildung 2-12: Modell der integrierten Unternehmenskommunikation

Quelle: Kirchner 1997, 238

2.3 Marken und KonsumentInnen

In diesem Kapitel sollen zum einen die psychologischen Determinanten des Verhaltens der KonsumentInnen, die sich besonders in der Markenwahrnehmung und im Entscheidungsprozess zeigen, und zum anderen die sozialen Aspekte der Beziehung Marken und KonsumentInnen ausführlicher dargestellt werden. Dabei soll auch darauf hingewiesen werden, welcher bedeutender Anteil den KonsumentInnen bei der Markenbildung zugesprochen werden muss und wie wichtig Marken im Rahmen der interpersonellen Kommunikation sein können. In der Marketingliteratur wurde dies bereits früh angedeutet: "Wirtschaftlich wirksam wird die Marke demnach erst durch die Anerkennung des Verbrauchers. Damit wird die Anerkennung oder Verkehrsgeltung der Marke zu dem artbestimmenden Merkmal, das den Markenartikel von der lediglich markierten Ware unterscheidet." (Thurmann 1961, 16f) Mittlerweile wird dieser Zusammenhang auch pointierter formuliert: "Brands belong to consumers, products to manufacturers." (Black zitiert nach Sommer 1998, 1)

Markenbildung ist also mindestens ein zweiseitiger Prozess, bei dem bedacht werden muss, dass KonsumentInnen sich auf spezifische Art und Weise der Marke annehmen. Sie bauen eine Beziehung zur Marke auf, erstellen eine virtuelle Repräsentation von ihr und ihrem Image und nehmen möglicherweise sogar den Markennamen in den allgemeinen Wortschatz auf. Marken sind eben nicht (nur) das, was in Strategien entwickelt wird, sondern das, was die KonsumentInnen wahrnehmen und interpretieren (vgl. Latour 1996, 133; Upshaw 1995, 13).⁷⁴

Duncan/Moriarty (1997, 48) unterscheiden fünf Ebenen für eine Beziehung zwischen einer Marke und ihren KonsumentInnen: Bewusstsein über die Existenz einer Marke, Identifikation mit einer Marke, Interaktion mit einer Marke, Gemeinschaft unter den KonsumentInnen einer Marke und die anwaltschaftliche Position gegenüber der Marke, wie sie z.B. in Empfehlungen deutlich wird. Die Beziehung zwischen Marke und KonsumentInnen wird geprägt von der Einstellung und dem Verhalten der KonsumentInnen gegenüber der Marke und vice versa von der Einstellung und dem Verhalten der – personifizierten – Marke gegenüber den KonsumentInnen (vgl. Blackston 1993, 115ff).⁷⁵

⁷⁴ Der Begriff 'Natürliche Markenbildung' bei Domizlaff (1982) deutet diesen Vorgang bereits an. Vgl. auch Rieger 1994, 736 und Upshaw 1995, VI: "... the brand is actually positioned by the customer."

⁷⁵ Damit erinnert die Sichtweise Blackstons an das dynamisch-transaktionale Modell (vgl. u.a. Früh 1991), in dem die Beziehung zwischen KommunikatorInnen und RezipientInnen durch Interaktionen, die sich verkürzt als dynamische Feedback-Prozesse und wechselseitig aufeinander bezogene Bilder voneinander beschreiben lassen, dargestellt wird. Tatsächlich werden ja in der Konstruktion der Markenidentität Stile, Bedürfnisse und Wünsche der anvisierten KonsumentInnen berücksichtigt, wie auch KonsumentInnen die vorgegebenen Markenbotschaften meist angemessen decodieren und interpretieren. Erst in einer gemeinsamen 'Anstrengung' wird letztlich eine Marke z.B. zu einem Statussymbol.

Bezieht man sich auf die etymologische Analyse des Begriffs 'Marke' ist diese keineswegs auf ökonomische Zusammenhänge beschränkt, die Bedeutungsdimensionen 'Grenze zur Unterscheidung', 'Zeichen zur Erkennung', 'Vortäuschen' und 'Beachten' können vielmehr prinzipiell gelten, sind aber immer mit einem Bedeutungstransfer und einer entsprechenden Decodierung verbunden. Löst man also den Anfang der Markenbildung aus dem ökonomischen Rahmen und stellt die ökonomische Verwertung nicht als Prädisposition der Verwendung dar, sondern als eine an die bereits vorhandene Verwendung anschließende ökonomische Verwertung, ergibt sich eine noch stärkere Fokussierung auf die Rolle der KonsumentInnen und der Marken als Symbole. Denn durch die Verwendung und Nutzung in alltagskulturellen Lebenskontexten können sich Marken ohne eine dahinterstehende Marketingstrategie entwickeln. Dies können, müssen aber nicht unbedingt Konsumgüter- oder Dienstleistungsmarken sein – häufig werden Objekte, gerade weil sie nicht käuflich sind, zur Marke. Neben einer funktionalen Markengrundlage gibt es also eine symbolische und eine verwendungsbezogene. Besonders in Märkten mit einem umfassenden Angebot an Produkten und Dienstleistungen und ausgeprägtem Wettbewerb basieren Neueinführungen wesentlich auf der Beobachtung von Milieus und Szenen. Nicht selten werden auf diese Weise spezifische Szene-Objekte und -vorlieben entdeckt, die dann aufgegriffen werden und den Weg in die Massenproduktion und -vermarktung gehen.

2.3.1 Marken im Entscheidungsprozess

Die Markenwahrnehmung wird als subjektiver und aktiver Vorgang der Informationsselektion, -strukturierung, -bewertung, -modifizierung und -ergänzung bezeichnet, der durch Umwelteinflüsse und psychische Faktoren, wie Erwartungen, Einstellungen, Emotionen, beeinflusst wird. Marken erhalten dadurch Sinn und werden zusammen mit anderen Informationen zu einem inneren Markenbild und einem Bild der eigenen Person verarbeitet. Das Informationsverhalten und in diesem Rahmen das Wiedererkennen von Marken spielen dabei eine grundlegende Rolle.⁷⁶ Dabei kann die Marke sowohl als eigenständiges Wahrnehmungs- und Beurteilungsobjekt betrachtet werden, als auch als Schlüsselinformation für die ihr zu Grunde liegenden Produkte und Leistungen. Als Markenbewusstsein kann in Abgrenzung zur Markenwahrnehmung die bewusste Unterscheidung von Markenprodukten und -leistungen sowohl von der Gattung als auch von Konkurrenzprodukten und -leistungen oder die grundsätzliche Bevorzugung von Marken bezeichnet werden (vgl. Berekoven/Bernkopf 1986, 216f).

Anders als im Modell des Homo Oeconomicus angenommen, das von der vollkommenen Information und Beurteilungskompetenz des Individuums bezüglich seiner

⁷⁶ Vgl. ausführlich u.a. Kroeber-Riel 1984, 225ff und Fritz/Thiess 1986. In diesem Zusammenhang werden die mit den kommunikationswissenschaftlichen Ansätzen geteilten theoretischen Anknüpfungspunkte besonders sichtbar.

Nutzenmaximierung ausgeht, fokussiert die wahrnehmungspsychologische Perspektive den Rückgriff und die Verarbeitung auf Informationen zur Produkt- oder Leistungsbeurteilung. Die Wahrnehmung umfasst hier erstens die Entschlüsselung der aktuellen und gespeicherten Informationen, zweitens deren Weiterverarbeitung sowohl auf affektiv-wertender als auch auf kognitiver Ebene und geht drittens nahtlos in die Bewertung über. Die differenzierte Beurteilung der Qualität des Produktes bzw. der Leistung ist letztlich das Ergebnis dieses Prozesses. Wahrnehmungen und Einstellungen beeinflussen sich dabei wechselseitig (vgl. Abbildung 2-13; ausführlich: Behrens 1994, 201ff; Häty 1989, 126ff; Keitz 1986, 99ff; Kroeber-Riel 1984, 258ff; Schenk/Donnerstag/Höflich 1990, 41ff; Wiswede 1992, 78ff).⁷⁷

Für die Markenbeurteilung stehen Beurteilungsprogramme bzw. Schemata zur Verfügung, die die KonsumentInnen in der Beurteilungssituation kognitiv entlasten. Je nach wissenschaftlichem Ansatz wird dabei betont, dass von einer Markeneigenschaft auf die gesamte Qualität (Attributdominanz), von der gesamten Qualität auf einzelne Eigenschaften (Halo-Effekt) oder von einer Eigenschaft auf eine andere (Irradiation) geschlossen wird.

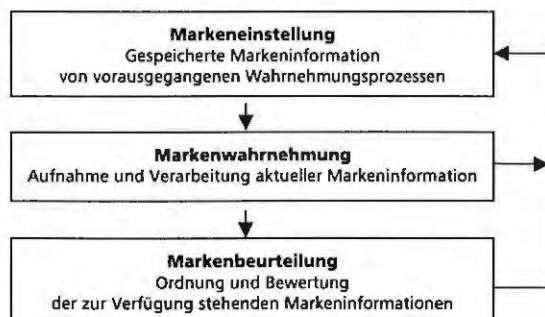


Abbildung 2-13: Der Markenbeurteilungsprozess

Quelle: in Anlehnung an Häty 1989, 128

⁷⁷ Die Markenwahrnehmung kann in Eigenschaftswahrnehmung und funktionsorientierte Wahrnehmung differenziert werden, wobei beide jedoch als ergänzend anzusehen sind. Bei der Eigenschaftswahrnehmung werden Marken nicht in ihrer Gesamtheit wahrgenommen, sondern die Aufmerksamkeit wird auf subjektiv wichtige Markeneigenschaften gelenkt. Dagegen ist die der natürlichen Wahrnehmung entsprechende funktionsorientierte Wahrnehmung handlungs- und situationsabhängig und fokussiert unterschiedliche Verwendungszwecke. Deutlich wird auch der Bezug zur Rolle des Lernens bei der Markenbildung: Die gespeicherten Erfahrungen und Informationen bezüglich der Marke verdichten sich im Laufe der Zeit zu einem Markenbild bzw. zu einer Markenvorstellung im Identifikationsspeicher, mit der später Eigenschaften und Verwendungszwecke assoziativ verknüpft werden. Bei der Wahrnehmung der Marke werden diese bewusst und auch – im Fall von Familienmarken, Dachmarken und Markentransfers – generalisiert und übertragen. Deshalb darf die Stabilität von Markenbildern z.B. bei Umpositionierungen nicht unterschätzt werden (vgl. ausführlich Behrens 1994, 203ff).

In der Attributtheorie wird ausgehend von der Selektivität der Wahrnehmung die Rolle der Schlüsselinformationen für die gesamte Qualitätsbeurteilung thematisiert. Die Chance der Wahrnehmung erhöht sich für jedes Objekt, wenn es z.B. über 'information chunks' wahrnehmbar gemacht wird. Eine Marke ist insofern nicht nur eigenes Beurteilungsobjekt, sondern auch bedeutungsreicher 'information chunk', als sie einerseits bei vereinfachten, andererseits bei impulsiven und gewohnheitsmäßigen Entscheidungen als informationsentlastender Mechanismus funktioniert: "Ein bekannter Markenname wirkt wie eine Denkschablone: Er beeinflusst automatisch die gesamte Produktwahrnehmung." (Kroeber-Riel 1984, 290)

Der Halo-Effekt, auch als Markenartikeleffekt bezeichnet, geht davon aus, dass der gute Ruf einer Marke die gesamte Qualitätswahrnehmung positiv beeinflusst, vor allem, wenn eine geringe Vertrautheit, nur subjektiv interpretierbare Produkteigenschaften und eine hohe wahrgenommene Beliebtheit als Determinanten anzunehmen sind. Irradiationseffekte lassen sich vor allem bei bestimmten 'Ankereigenschaften' und beim Markentransfer finden, wenn ein objektiv gleichbleibendes Merkmal dadurch verändert erscheint, dass etwas im Umfeld geändert wird (vgl. ausführlich: Becker 1992; Kroeber-Riel 1984, 258ff; Häty 1989, 126ff; Palupski 1999, 39ff; Wiswede 1992, 78ff).

Die Bedeutung der Markenwahrnehmung kommt insbesondere im Rahmen von Entscheidungsprozessen zum Tragen. Als verschiedene Entscheidungstypen werden impulsives und gewohnheitsmäßiges Verhalten als Entscheidungen mit geringer kognitiver Kontrolle sowie vereinfachte und extensive Entscheidungen als solche mit stärkerer kognitiver Steuerung differenziert. Typenabhängig werden unterschiedlich große Informationsmengen benutzt. Die gesamte Entscheidungssituation lässt sich durch drei Bedingungen strukturieren: das auszuwählende Produkt, die Kaufsituation und die persönlichen Prädispositionen (vgl. Kroeber-Riel 1984, 316ff). Da Marken hier als informationsentlastender Mechanismus funktionieren (vgl. Becker 1994, 465; Henning-Bode/Kur 1988, 68ff), können entsprechende Typen von MarkenkonsumentInnen gebildet werden.

Beurteilungsprogramme bzw. Schemata, z.B. Vorurteile oder Stereotype, ersparen im Entscheidungsprozess größeren kognitiven Aufwand. Thematisiert wird immer wieder die Informationsüberlastung in praktischen Entscheidungssituationen, damit verbunden auch die Rolle der 'information chunks' und die Reaktionen der KonsumentInnen darauf, die u.a. das Entscheidungsproblem auf einige wenige Attribute oder auf wenige, bekannte Alternativen eingrenzen (vgl. Fritz/Thiess 1986, 145ff; Kroeber-Riel 1984, 316ff). Die Begrenzung des Entscheidungsproblems auf wenige Alternativen verweist auch auf die Bedeutung des sog. 'evoked set' und des 'relevant set'. "Als 'evoked set' wird die Gesamtheit aller, dem jeweiligen Verbraucher, bekannten Markenprodukte bezeichnet – unabhängig davon, welche (positive oder negative) Einstellung der betreffende Verbraucher gegenüber ihnen hat. Davon zu unterscheiden ist der sogenannte 'relevant set', der alle diejenigen Markenprodukte umfasst, die bei einer Kaufentscheidung von einem bestimmten Verbraucher als

relevante Kaufalternativen 'ernsthaft' in Betracht gezogen werden." (Mayer/Mayer 1987, 14; vgl. auch Unger 1986a, 15f)

Die bereits erläuterte Funktion von Marken, in das 'relevant set' der KonsumentInnen aufgenommen zu werden, gründet sich auf die prädisponierende Wirkung von Beurteilungsprogrammen und auf die höhere Kaufwahrscheinlichkeit für Marken des 'relevant set'. Was eine besondere Bedeutung dadurch bekommt, dass sich die Kaufentscheidungen und Markenauswahlprozesse verändern: Die Vielfalt von Neuentwicklungen und die Gleichheit im funktionalen Nutzen der Produkte und Leistungen führen einerseits zu größerer Unsicherheit und verlagern andererseits die Entscheidung weg von konkreten Nutzenabwägungen hin zu Gewohnheit, Simplizität, Neugier etc.. Die Markenentscheidung basiert (neben dem Preis) dann verstärkt darauf, ob die Marke mit dem individuellen Wertesystem und den situativen Bedürfnissen übereinstimmt. Der Einkauf insgesamt wird zu einem vernetzten Prozess, der von dem individuellen Einkaufsverhalten stärker bestimmt wird als vom Konkurrenzfeld (vgl. Sommer 1998, 25ff).

Im Zusammenhang mit Lebensstilen verweist Kellner (1994, 624f) auf die Bedeutung von Welt- und Selbstbild für das Konsumentenverhalten: Der Versuch, mittels eines bestimmten Konsumverhaltens reales, ideales und externes Selbstbild und Weltbild aufeinander abzustimmen, wird beeinflusst vom kulturellen (Kultur, Gruppe etc.), sozialen (Bezugsgruppe, Rollen etc.), persönlichen (Alter, Beruf etc.) und psychologischen (Motivationen, Einstellungen etc.) Bereich. Hier zeigt sich auch die immense Rolle der Bezugsgruppen und der sozialen Motivationen, allen voran der Bedürfnisse nach sozialer Akzeptanz, nach Gruppenzugehörigkeit, sozialem Vergleich, Status und Prestige (vgl. ausführlicher: Kroeber-Riel 1984, 427ff; Mayer/Mayer 1987, 24).

Im Zuge gesellschaftlicher Erlebnisorientierung gewinnen darüber hinaus ganzheitliche Erlebnisqualitäten auf der Basis ästhetischer Qualifikationen an Bedeutung im Entscheidungsprozess. Die Marke wird als Persönlichkeit, als lebendige Ganzheit erlebt. Damit verbunden ist ein genussorientiertes Lebenskonzept, das den Aspekt von Unterhaltung, Spaß und Spiel betont. Strategische Regeln der Entscheidungsfindung sind entsprechend gekennzeichnet durch Kreativität, Findigkeit und flexible Realitätsanpassung,⁷⁸ was z.B. zur Nutzung von Price-Off-Chancen, zu Preiseinsparungen bei weniger interessanten Artikeln und dazu führt, dass das Wissensfeld 'Konsum' zu einem 'Feld der Bewährung' wird, auf dem der/diejenige vor sich selbst und vor anderen als erfolgreich gilt, der/die sich auskennt und konstruktiv-kritisch

⁷⁸ Dies kann sich z.B. auch in der Hybridisierung des Konsumverhaltens äußern, wonach sich Markenbewusstsein nur in der Nachfrage nach sozial relevanten Produkten und Dienstleistungen zeigt, nicht aber in der nach Dingen und Leistungen des alltäglichen Gebrauchs und von geringem Interesse. Ein Teil der Markenstrategie besteht demnach darin, die zu vermarktenden Produkte und Dienstleistungen als sozial relevant zu positionieren. Gleichzeitig thematisiert das Erlebniskonzept die Aktivität und das Engagement der KonsumentInnen, das 'Erleben aus erster Hand' und impliziert die individuellen und sozialen Funktionen von Marken.

verhält, also den 'Durchblick' hat. Der 'Durchblick' kann dabei tendenziell vom Vertrauensvorschuss der Marke ersetzt werden (vgl. Lakaschus 1994, 1967f).

2.3.2 Marken in kulturellen Verwendungskontexten

Henning-Bode und Kur (1988, 10) betonen, dass die Marke zwar primär der Kommunikation zwischen dem Markeninhaber als Kommunikator und den KonsumentInnen als RezipientInnen dient, aber dennoch als öffentliches Zeichen auch für Kommunikationsvorgänge außerhalb dieser Beziehungen genutzt und eingesetzt werden kann. Generell können also auch Dritte die Marke symbolisch benutzen, um Botschaften mitzuteilen. Dabei ist die nicht vom Markeninhaber betriebene kommerzielle Nutzung jedoch als 'Störung oder Ausbeutung des Kommunikationskanals' zu den KonsumentInnen zu deuten und ruft eine entsprechende, im Normalfall rechtliche, 'Verteidigung des Kommunikationskanals' hervor. Aus markenrechtlichen Gründen ist eine ökonomische Benutzung der Marke durch Dritte deshalb lizenzierungspflichtig.

Die Funktionalität von Marken für KonsumentInnen basiert auf ihrer sozialen Auffälligkeit, d.h. auf der Beachtung durch die Umwelt. Gerade die Wahl der Marke wird durch die Öffentlichkeit der Konsumtion beeinflusst, denn der Prestigewert und der Demonstrationseffekt sind wesentlich auf Öffentlichkeit angewiesen. Dabei geht es auch um das 'sich in Szene setzen', um die Errichtung von Konsumfassaden und -kulissen, die wiederum auf die relevanten Bezugsgruppen rekurrieren (vgl. Kroeber-Riel 1984, 483ff). Im Zuge der Individualisierungstendenzen und der Entwicklung der 'eigenständigen Persönlichkeit' zu einem sozial akzeptierten Wert ist die Marke aber auch ein bedeutender Bestandteil von Selbstinszenierungen außerhalb sozial relevanter Bezugsgruppen geworden. Marken erfüllen für die KonsumentInnen also verschiedene individuelle und soziale Funktionen, die auch über die von den Markeninhabern intendierten Funktionen hinausgehen können (vgl. u.a. Bruhn 1994, 22f; Becker 1992, 98f; Häty 1989, 19; Latour 1996, 132ff).

Buß (1998), Sommer (1998), Bismarck/Baumann (1996) und H. Karmasin (1998) beschreiben die Funktionen weitgehend losgelöst vom ökonomischen Verwendungszusammenhang und bezogen auf die Verwendung in der alltäglichen Lebenswelt. Bismarck/Baumann (1995, 40ff) differenzieren Orientierungs-, Erlebnis-, Stilisierungs- und symbolische Funktion. Im Kontext von Sinn- und Sachebene und Gegenwarts- und historischer Ebene haben Marken nach Buß (1998, 98f) folgende soziale Funktionen:

- Eine Orientierungs- und Ordnungsfunktion, da sie Entscheidungsprozesse beschleunigen und vereinfachen, Unsicherheit und Mehrdeutigkeit reduzieren, von aufwändigen Vergleichen entlasten, die Verständigung vereinfachen, Freiräume für Emotionen schaffen und Sinn erzeugen.⁷⁹

⁷⁹ Vgl. kritisch Belz 1998, 42.

- Eine biografische Funktion, indem sich persönliche Erfahrungen in der Symbolik einer Marke bündeln lassen.
- Eine Identifikationsfunktion, indem sie die (tatsächliche oder gewünschte) Anschauung und den Lebensstil sichtbar machen.
- Eine Integrationsfunktion, da sie als soziales Erkennungszeichen, als Chiffre der Zugehörigkeit, als kultureller Code fungieren.
- Eine Statusfunktion, weil sie Teil des Selbstinszenierungsrituals sind.
- Eine interkulturelle Verständigungsfunktion, weil globale Marken als soziale Symbole einen Beitrag zur interkulturellen Verständigung leisten können.

Ähnlich differenziert Sommer (1998, 79ff): Auf der Basis der Attributionstheorie hat die Marke für ihn eine Funktion als Selbstinszenierung, als Form der sozialen Kommunikation, als Ausdruck von Wertorientierungen, als Mythos und als Ritual.

Die Marke als Selbstinszenierung bezieht sich auf den Teil der Markenverwendung, der nicht in einem sozialen Umfeld stattfindet, er thematisiert den subjektiven Wert von Marken, nicht den objektiven.⁸⁰ Denn die Marke soll mit den Vorstellungen der KonsumentInnen – auch von sich selbst – übereinstimmen und die eigenen Werte bestätigen. Sie ist insofern Teil der Selbstinszenierung, die im Rahmen des Selbstkonzeptes zur Schaffung und Aufrechterhaltung der eigenen Identität beiträgt. Die Marke als Form der sozialen Kommunikation bezieht sich vor allem auf die öffentliche bzw. öffentlich gemachte Markenverwendung und ermöglicht es anderen, die Identität einer Person zu erraten und eine richtige soziale Einordnung zu treffen. Der/die Einzelne zeigt damit deutlich und zum Teil international gültig seine/ihre Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft. Letztlich ist die Markenwahl und -verwendung – besonders des 'Outfits' – so etwas wie eine Uniform und konstruiert zusammen mit der Kommunikation darüber Gruppenidentität. Marken stellen dabei Symbole der Zugehörigkeit (bzw. der Abgrenzung) dar und erlauben es, Distanz ab- bzw. aufzubauen.

Auch Wertorientierungen als Gegenstände/Zustände, die von der Gesellschaft als erstrebenswert angesehen werden, können über Marken expliziert werden. Denn immer weniger wird die Werteordnung durch die klassischen Institutionen vermittelt, und diese Lücke füllt das Konsumverhalten als wesentliches Ausdrucksmittel für Wertvorstellungen. Marken können hier dokumentieren, dass die Regeln des eigenen sozialen Systems anerkannt werden, eine Person also mit den Wertorientierungen übereinstimmt. Und sie demonstrieren in ihrer Markenwerbung und in ihren Sponsoring- und Event-Engagements häufig klassische Werte oder setzen sich für soziale oder ökologische Belange ein (vgl. Sommer 1998, 102ff).

⁸⁰ Zu beachten ist, dass die Identitätsfindung immer als Prozess gesehen werden muss, der auf soziale Bezüge und Umwelt rekurriert. Sie kann letztlich nicht isoliert von diesen sozialen Bezügen betrachtet und deshalb lediglich analytisch getrennt werden.

Marken sind zudem Mythen, wenn sie als Sinnzusammenhänge weitgehend kollektiv akzeptiert sind. Deutlich wird der Markenmythos auch bei Boltz (1994, 122f), der bezogen auf Erlebnisweltkonstruktionen dann von Mythen spricht, wenn die Verknüpfung massenmedialer und interpersonaler Kommunikation, individueller und gesellschaftlicher Lernprozesse auch noch erfolgreich mit dem kulturellen Gedächtnis einer Gesellschaft verknüpft sind (vgl. Abbildung 2-14).⁸¹

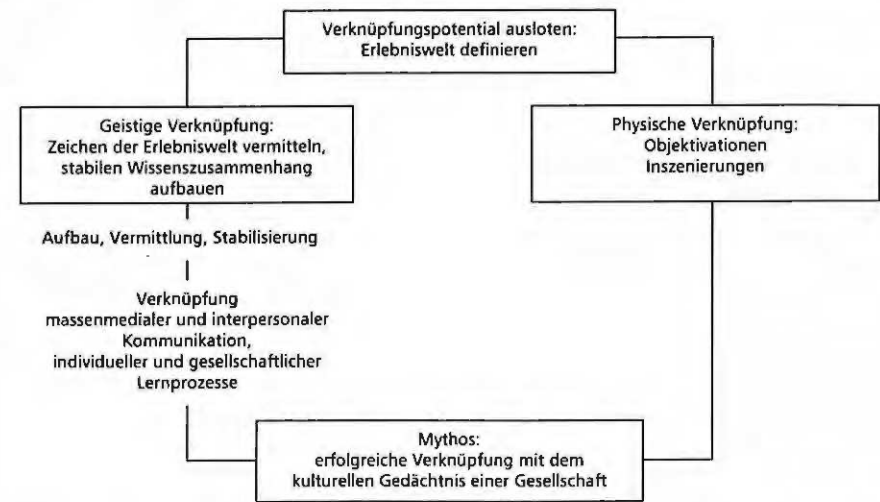


Abbildung 2-14: Strategie der Erlebnisweltkonstruktion: Methoden der Verknüpfung
Quelle: Boltz 1994, 123

Die kommunikationspolitischen Instrumente, insbesondere die Werbung, dienen dabei der Mythenbildung, indem sie bestehende Bedeutungen, die in den Codes der Kultur vorliegen, mit den Marken verbinden (vgl. Karmasin, H. 1998, 150). Rituale wiederum definieren bestimmte Situationen und lösen erlernte Emotionsmuster aus, sind Teil des Mythos und der Sinnzuschreibung, schaffen Authentizität und vermitteln das Gefühl von Echtheit und Vollkommenheit. Marken können hier integrativer Bestandteil der Rituale sein, sowohl von Festen und außergewöhnlichen Ereignissen, als auch in der täglichen Alltagskultur. Sie können aber auch kommunikationsstrategisch zu solchen gemacht werden (vgl. Sommer 1998, 115ff). Dabei kompensieren Rituale die Kontingenz (vgl. Boltz 1996, 145), das 'so, aber auch an-

⁸¹ Markenmythen können also letztlich als Ergebnisse eines Kanonisierungsprozesses (vgl. Schmidt 1996, 79ff; Schmidt/Vorderer 1995) aufgefasst werden. Kanons sind wichtige Bestandteile des Kulturprogramms, d.h. Kanon-Bewohner haben eine Position im Werte- und Distinktionssystem als Bestandteil kollektiven kulturellen Wissens erhalten. Dabei werden Marken zu Kanon-Bewohnern, solange sie thematisiert, verarbeitet und bewertet werden.

ders, sein Können' und geben auf diese Art Orientierung. Bolz/Bosshart (1995, 22ff) spitzen diese Überlegungen in ihrem Buch zum Kult-Marketing zu, indem sie den Kapitalismus als letzte Religion bezeichnen, Konsumrituale und die 'Fetische' Markenartikel als Erfüllung religiöser Funktionen, Konsumtempel als Orte moderner Religiosität und Shopping als rituellen Vollzug.

Marken sind subjektive Interpretationen und Konstruktionen, die dem Einfluss der kulturellen Bedingungen und so auch dem kulturellen Wandel unterliegen. Kultur kann als kontinuierlicher Prozess der Identitätswahrung einer Gesellschaft bezeichnet werden, zu dem Konsum und Marken Wesentliches beitragen. Wenn Markenkommunikation die Inszenierung eines Produktes, einer Leistung oder einer Organisation ist, dann ist es wichtig, die Bedeutungen, die die Inszenierungen in der Öffentlichkeit haben, zu antizipieren. "Das Image ist ein Ergebnis, eine Dekodierung." (Kapferer 1992, 44f)⁸² Inszenierungsgesten müssen also permanent auf die Bedeutungsentschlüsselung in der Öffentlichkeit hin abgestimmt werden, denn die Bedeutungsentschlüsselung ist kein feststehender, sondern ein beweglicher, wandelbarer und sich verändernder Prozess, bei dem zudem Bedeutungen kulturell anders decodiert werden.⁸³

Zudem können mit Luger (1997, 340) moderne Gesellschaften als kulturell hybrid beschrieben werden, als aus disparaten Kulturen bestehend. Durch kulturelle Verbindungen, z.B. in der Dimension 'Globalität - Lokalität' entstehen synkretistische und hybride Identitäten, Mischformen und 'in-between-cultures'. Sie liefern einen je anderen Hintergrund für die Decodierung von Marken.⁸⁴ (Sub)Kultur und Marke be-

⁸² Hier zeigen sich Analogien zu den kommunikationswissenschaftlichen Ansätzen zur Interpretations- und Konstruktionsleistung der RezipientInnen. U.a. differenziert Fröh (1991, 87) den subjektiven Verarbeitungsprozess in Selektion, Modifikation/Integration und Konstruktion. Auch andere Untersuchungen, z.B. die unterschiedlicher Lesarten von Texten im Rahmen der Cultural Studies, lassen sich entsprechend auf Marken anwenden (vgl. auch Karmasin/Karmasin 1997).

⁸³ Bereits 1978 thematisiert Wiswede (1978, 136ff) die Individualität der Selektion und Interpretation von Marken und die Konsequenz, dass es das Image oder das Markenbild nicht gibt, sondern dass lediglich im Hinblick auf homogene Gruppen von ähnlichen bis gleichen Markenbildern gesprochen werden kann.

⁸⁴ Dies kann ethnomethodologisch damit begründet werden, dass die Bedeutung situativen Handelns kontextabhängig konstruiert wird. Eine Einzelheit, in diesem Fall die Marke, hat insofern Indexcharakter, als ihre Identität und ihr Sinn vom Kontext abhängen. Es kann ihr nur unter Rückgriff auf den Kontext Bedeutung zugeordnet werden. Gleichzeitig ist die Beziehung zum Kontext insofern reflexiv, als die Einzelheit den Schlüssel dazu liefert, was als Kontext zur Bedeutungszuordnung herangezogen werden soll (vgl. Garfinkel zitiert nach Wilson 1982, 492ff). Eine Marke kann also nur unter Rückgriff auf die jeweilige (Sub)Kultur angemessen decodiert werden und gibt ihrerseits vor, welche (Sub)Kultur dazu herangezogen werden soll. Krotz (1997b) thematisiert in diesem Zusammenhang die unterschiedliche Schwerpunktsetzung bei Cultural Studies und Symbolischem Interaktionismus. Während in den Cultural Studies kulturdeterministisch RezipientInnen als sozial positionierte Subjekte und der individuelle Rezeptionskontext sowie Bedeutungszuweisungen als strukturell vorgegeben betrachtet werden, sieht der Symbolische Interaktionismus RezipientInnen als situativ handelnde Individuen und den Rezeptionskontext vor allem von der individuellen Definition der konkreten Situation bestimmt. Die Verbindung beider Ansätze muss klären, wie Situation und Struktur zusammenhängen. Dazu hat Wilson (1982) mit seiner Erklärung situativen Handelns Vorschläge gemacht.

nutzen sich dabei wechselseitig zur Bedeutungszuordnung und versichern sich in diesem Prozess wechselseitig ihrer Identität. Eine Globalisierung der Kultur ist deshalb auch Voraussetzung und Folge einer globalen Markenwelt.

McCracken (u.a. 1993, 126ff) analysiert Marken konsequent als Bündel kultureller Bedeutungen: Danach versuchen Markenstrategen mit der Ausarbeitung der Markenidentität bestimmte Bedeutungen vorzugeben, indem sie spezifische Symbole mit der Marke kombinieren, wobei sie zum einen aus den zu Grunde liegenden kulturellen Alltagspraktiken schöpfen und sich zum anderen an den Wünschen, Werten, Konsum- und Erlebnisweisen der KonsumentInnen orientieren. Die Transformation dieser Bedeutungen in die Marke ist eine wesentliche Aufgabe der Markenkommunikation. Die KonsumentInnen benutzen ihrerseits Marken als Quellen für die permanente (Re-)Konstruktion ihres sozialen Selbst, wobei sie die Bedeutungen im Sinne der Markenidentität durchaus auch oppositionell decodieren. In einem 'meaning transfer model' verknüpft McCracken die Konstruktion/Codierung und Rekonstruktion/Decodierung von Bedeutungen (vgl. Abbildung 2-15).⁸⁵



Abbildung 2-15: Meaning transfer model

Quelle: McCracken 1993, 128

Die Symbolik der Marke, also die Vermittlung von spezifischen Bedeutungen durch eine Marke verläuft nicht nur bewusst. KonsumentInnen 'entkommen' diesen Botschaften gar nicht: "Kein Konsument kommt heute um die Botschaft herum, die er mit der Entscheidung für eine bestimmte Marke kommuniziert, was längst nicht mehr allein für die Wahl der Automarke gilt, sondern zumindest für alle öffentlich konsumierten Produkte zutrifft." (Fritz 1994, 36; vgl. auch: Karmasin 1998, 190) Marken sind insofern sekundäre Sinnstiftungsagenturen, als sie zum Abgleich des individuellen Selbstverständnisses mit dem gesellschaftlichen Sinnpotenzial dienen.

⁸⁵ Das Modell ist leicht abgewandelt, denn entgegen seiner eigenen Zuordnung "Too often, consumer products are seen as containers of meaning when indeed it is the brand, and not the product, that holds the meaning." (1993, 128) kennzeichnet McCracken sowohl Produkte als auch Marken als Träger von Bedeutungen. Festzuhalten ist, dass die Bedeutungen von der Marke getragen werden, nicht von den ihr zu Grunde liegenden Produkten oder Dienstleistungen.

Sie bieten dem einzelnen an, sich im Spiegel gesellschaftlicher Weltdeutungen zu verorten und koppeln individuelle Sinnbedürfnisse an die Gesellschaft zurück.⁸⁶

Allerdings kann sich durch die Verankerung in einem mythischen Bedeutungssystem die Marke verselbstständigen und der Kontrolle der Marketingstrategien entziehen (vgl. Bismarck/Baumann 1995, 98), der Kultstatus kann sich dann zyklisch auf-, aber auch abbauen, ohne dass das Markenmanagement sinnvoll eingreifen kann. Dies geschieht z.B. dadurch, dass KonsumentInnen die Markencodes nicht in der intendierten Weise verwenden, sondern – wie häufig Jugendliche – durch die oft selbstironische Verwendung in Kontexten der Jugendszene dekonstruieren (vgl. Vollbrecht 1995, 8).

Dass die entsprechende Szene nicht nur unter einem Markendruck 'leidet', sondern eigenständig interpretierend in der Markenpalette wildert, sich dem kommerziellen Druck nicht entzieht, sondern Marken von Anfang an in die symbolische Arbeit mit ein bezieht, lässt sich anschaulich an der Techno-Szene zeigen: Hier sind die aus Werbesprüchen umgeformten Kultbotschaften flüchtig und überdauern zum Teil nur eine einzige Party (vgl. Stolz 1995, 161; Vogelgesang/Höhn/Cicchelli-Rößler/Schmitz 1998; Vogelgesang 1996).⁸⁷ Diese Verwendungszusammenhänge bergen jedoch ein immenses Promotion-Potenzial, denn der Kultstatus diverser Marken kann noch erhöht werden, wenn durch 'Subvertising', 'Badvertising' und 'Ad-busting' auch diejenigen Szenen für die Marke gewonnen werden, in denen sie vorher unbekannt war oder abgelehnt wurde (vgl. Bolz/Bosshart 1995, 31).⁸⁸

2.3.3 Institutionalisierung von Marken durch KonsumentInnen

Auch bei der Etablierung von Marken im Zuge klassischer Marketingstrategien ist, wie bereits mehrfach betont, das 'Engagement' der KonsumentInnen unabdingbar. Erst durch Markenbindung und Markentreue wird etwas zur Marke. 'Brand loyalty' ist die Basis des klassischen Institutionalisierungsprozesses von dafür vorgesehenen Marken, gibt ihnen erst einen (Mehr)Wert und schützt sie vor Konkurrenz (vgl. Aaker 1996, 21ff; Becker 1992, 109ff; Keller 1998, 45ff).⁸⁹

⁸⁶ Deshalb merkt Reichertz (1998, 289) zu Recht an, dass werbliche Kommunikation nicht als Primärinstanz Sinn schafft, sondern, wie andere Institutionen auch, Sinnangebote unterbreitet und dabei in der Gesellschaft vorhandenen Sinn aufgreift, überhöht oder verklärt.

⁸⁷ Diese Form der (illegalen) Markenverwendung wird Bootlegging genannt (vgl. Stolz 1995, 161).

⁸⁸ Weniger positiv sieht Horx (1995b) diese Formen des Anti-Branding. Er thematisiert den subtil politischen Hintergrund der Adbusters, die das Recht der KonsumentInnen auf einen werbefreien Raum propagieren und mit den Techniken der Codierung gegen die Codierung, mit den Mitteln der Werbung gegen die Werbung kämpfen.

⁸⁹ Bei der Markentreue wurden bereits von Wiswede (1978, 148ff) vier verschiedene Bindungen unterschieden: die affektive, die kognitive, die habituelle und die risikomeidende Bindung (vgl. ähnlich Behrens 1994, 214f).

An dieser Stelle sollen allerdings stärker diejenigen Objekte thematisiert werden, die durch den alltagskulturellen Verwendungszusammenhang der KonsumentInnen institutionalisiert und damit im weitesten Sinne zu Marken werden. Auch Hurton (1995, 406ff) betont, dass es immer wieder Dinge in der Geschichte der Mode und der Kulte gab, die Chiffren für bestimmte Lebenshaltungen wurden, sich aber dem klassischen strategischen Branding kategorisch entzogen, und bezeichnet diese als No-Name-Brands.⁹⁰ Hierin liegt auch der Anknüpfungspunkt für die Mythenbildung, die für viele der No-Name-Brands bezeichnend ist. Im Mythos verdichtet sich all das, was über den funktionalen Nutzen der Objekte hinausgeht und was untrennbar mit den subkulturellen Alltagspraktiken und Ideen verknüpft ist. Dabei lebt der Mythos zum großen Teil aus der Unerklärlichkeit und irrationalen Unbegründbarkeit (vgl. Bismarck/Baumann, 1995, 85ff).

Zudem liegt die Grundlage für eine Kultur des Kennertums und des authentischen Erlebens, wie sie für Szenen typisch ist, in der Assoziation von Situationen und Marken. Mit der Theatralisierung des Alltags und der Selbstinszenierung geht auch die Inszenierung der Szene und ihrer besonderen Situationen einher (vgl. Sommer 1998, 117). Eine Institutionalisierung als Marke findet sich deshalb auch häufig bei Ereignissen/Situationen, die untrennbar mit einer Szene verbunden sind, wie dies z.B. bei der Love-Parade der Fall war/ist. Auch Tourismusregionen können als inszenierte Erlebnisräume mit der Kommerzialisierung von Emotionen zur Marke werden (vgl. Rieder/Bachleitner/Kagelmann 1998).

Allerdings können sich die wenigsten der No-Name-Brands der durchdringenden Marktverwertung entziehen. Vielmehr werden – gestützt von Marktforschung und Trendbeobachtung – diese Symbole aufgegriffen und in die Massenproduktion eingebracht. Dies entspricht zum einen der übergroßen Nachfrage nach diesen Kultobjekten, die bestimmte – tatsächliche oder auch nur gewünschte – Einstellungen und Wertorientierungen sowie die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen und Szenen symbolisieren, zum anderen befriedigt es den permanenten Bedarf der Kulturindustrie nach neuen Ideen und frischem, ökonomisch verwertbarem Input (vgl. u.a. Luger 1992, 434). Insofern kann Bolz/Bosshart (1995, 50f) in ihren Ausführungen zu Trendforschern als den Ethnologen der Szenen zugestimmt werden: "Indem ein neuer Trend beobachtet wird, ist er schon Teil des Marktsystems, von dem er sich einmal abgesetzt hat. ... Die beobachtete und dadurch als Marktelement etablierte Szene vermittelt zwischen Konsum und Kultur."

Dass diese Marken anleihen aus Subkulturen und Szenen mit der massenhaften Verwertung auch ihre Symbolkraft für die jeweilige Gruppe oder Szene verlieren, weil sie nicht mehr zur Abgrenzung taugen, wird dabei in Kauf genommen. Die 'Vernutzung' ist Teil des ökonomischen Prozesses, dem die Gruppen und Szenen mit

⁹⁰ In der jüngsten Geschichte hängt ihre Entstehung eng mit Subkulturen und Szenen zusammen und ist zum Teil ideologisch besetzt, so wie die in den sechziger und siebziger Jahren anzusehende Institutionalisierung des 'Parkas', der nur echt war, wenn er aus alten Militärbeständen stammte, dann aber geeignet war, in anderen Kontexten den militärischen Einfluss zu karikieren.

der Entwicklung neuer Symbole, die gegebenenfalls noch schwieriger zu (be)schaffen und weniger zur Massenverwertung geeignet sind, begegnen.⁹¹

2.4 Entwicklungstrends von Marken

Horx (1995a, 41ff) konstatiert für Anfang der neunziger Jahre die Krise der Marken: Nachdem Qualität etwas Selbstverständliches geworden ist und Marken im Zuge der Fernsehprivatisierung mit dieser einem Downtrading-Prozess unterworfen (gewesen) sind, bleiben Fragen offen: Worin unterscheiden sich Markenprodukte und -dienstleistungen von anderen und rechtfertigen ihre z.T. viel höheren Preise? Antworten auf diese Fragen können die grundlegenden Besonderheiten von Marken geben, die in der folgenden Darstellung der jüngsten Entwicklungstrends pointiert zusammengefasst werden sollen.

Unter dem Motto "Die Marke ist tot. Es lebe die Marke!" formuliert Michael (1993b, 409ff) acht Herausforderungen, die letztlich in die Forderung nach einer innovativen, profitablen Kompetenzmarke 'aus einem Guss' münden, die durch eine Unternehmensmarke gestützt und mit Schlüsselsignalen – auch jenseits der medialen Werbung – kommuniziert wird. Damit verdeutlicht er den unaufhaltsamen Wandel der Marke von einem Kennzeichnungssystem, das auf spezifische Produkte oder Leistungen bezogen ist, hin zu einer durch ein unverwechselbares Kompetenzprofil ausgezeichneten Idee. Die Leistung einer Marke ist also weniger ihre Funktion als vielmehr die ganzheitliche Idee vielfältig vernetzter Nutzeigenschaften (vgl. Lakaschus 1994, 1968).

Dies impliziert eine neue Generation von Marken: "Wir werden Marken erleben, die sich von den Produkten lösen. Marken also, die in der Lage sind, eine Haltung zu verkörpern, eine Lebensweise zu unterstreichen, eine bestimmte Auffassung zu signalisieren statt nur, wie bisher, Produktleistung, Funktion und Qualität glaubwürdig zu vertreten. Diese Marken mit völlig neuer kommunikativer Substanz werden produktübergreifend eine bestimmte Rolle im Leben der Menschen übernehmen. Sie werden sich eher an der Gefühlswelt der Menschen als an Herstellungsnormen orientieren. ... Der Kompetenzmarke gehört die Zukunft." (Michael 1993b, 410; vgl. ähnlich Sommer 1998, 183)

Dies ist auch Voraussetzung für die ökonomisch motivierte Entwicklung des Markentransfers. Denn dieser setzt unabdingbar voraus, dass die Marke vom Produkt bzw. der Dienstleistung getrennt werden, also eigenständig existieren kann. Dabei bewegt sich die Marke zwischen Innovation und Zeitgeist, sie muss sich einerseits an verändertes Verbraucherverhalten und veränderte Kommunikationskulturen anpassen und muss andererseits den eigenen Stil pflegen, Konstanz und Stabilität sig-

⁹¹ Anders als Hurton (1995) wird hier nicht die Meinung vertreten, dass Kultobjekte und No-Name-Brands demokratisch angelegt waren und nicht zur Abgrenzung taugen. Der Beginn eines solchen 'natürlichen' Institutionalisierungsprozesses liegt immer in Gruppen oder Szenen, nicht in der Gesellschaft als Ganzes.

nalisieren. Der Auffassung, dass die Marke immer wieder erneuert werden muss, um für die KonsumentInnen aktuell zu bleiben, ist besonders deshalb zuzustimmen, weil in der aktuellen Konsumkultur der funktionale Nutzen für viele Marken irrelevant geworden ist und die Profilierung über die Inszenierung verlaufen muss. Die Konsumwelt wird zum Schauplatz der Wiederverzauberung, die das Kult-Marketing der Entzauberung durch Wissenschaft und Technik entgegenhält (vgl. Bolz 1996, 145).

Allerdings resultieren aus den gesellschaftlichen Wahlfreiheiten multiple Identitäten, hybride Verhaltensweisen, eine 'Sowohl-als-auch'-Devise und die Unberechenbarkeit von Lebensstilen der KonsumentInnen. Das führt nicht nur zu einer für Markenstrategen 'unangenehmen' Sprunghaftigkeit, sondern auch zur Hybridisierung des Verhaltens, besonders des Konsumverhaltens. Unklar bleibt dabei, in welchen Lebensbereichen Marken wichtig sind und in welchen z.B. der Preis die ausschlaggebende Entscheidungskomponente ist, und ob diese Einteilung stabil ist oder sich ändert. Außerdem emanzipieren sich KonsumentInnen zunehmend, werden als 'Smart Shoppers' zu KennerInnen der Konsumszene, erfolgreich und clever im Ausricksen von Marketingstrategien, und sie entwickeln eine spezifische Art von Konsumkompetenz (vgl. u.a. Eggert 1997).

Besonders Jugendliche lernen früh, dass die Versprechungen der Werbung in der Wirklichkeit nicht erfüllt werden, und so ordnen sie Werbung weniger als Botschaft über ein Produkt, sondern vielmehr als Geschichte, Märchen, Fantasy ein. Ihr Umgang mit Marken ist eher spielerisch-emotional, denn rational-bewertend (vgl. Sommer 1998, 22). Sie durchschauen den 'Individualismuszauber' (Jäckel 1998a, 269) also durchaus und entwickeln ein Bedürfnis nach Authentizität, dem die aktuelle Werbung teilweise bereits Rechnung trägt.

Jugendliche sind jedoch auch markentreuer als gedacht. Die Studie 'Markenbeziehungen und Markenbindungen von Jugendlichen' der Verlagsgruppe Bauer, Hamburg, stellt dementsprechend fest: "Jugendliche beurteilen Marken vor allem danach, ob sie mit ihnen in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden Wichtig ist bei allen Produkten, gerade bei steigendem Alter der Jugendlichen, dass sie von den anderen Cliquenmitgliedern auch benutzt werden." (FAZ vom 25.8.99, 20)⁹² Insgesamt lassen sich KonsumentInnen mit Horx (1995a, 68) als 'Kollektiv unberechenbarer Individualisten' bezeichnen, die einerseits begeisterungsfähig, andererseits aber auch abgebrüht sind. Mit ihnen in Dialog zu treten und diesen aufrechterhalten zu können, also die 'richtige' Kommunikation zu entwickeln und zu etablieren, wird zur wesentlichen Herausforderung für das Markenmanagement.

⁹² Dies verweist deutlich auf die bereits mehrfach angesprochene Einbettung gerade jugendlicher KonsumentInnen in Szenen und Netzwerke, notwendig um im wechselseitigen Austausch die eigene Identität zu finden oder treffender zu konstruieren. Denn es zeigt sich darin weniger ein Trend zur Selbstverwirklichung als mehr einer zur Selbsterfindung (vgl. auch Gerken 1994, 130ff). Diese Selbsterfindung korrespondiert mit einer stärkeren Szenenbildung, die jeweils 'eigene' Marken zur Definition benötigt.

Insofern können die neunziger Jahre mit Bruhn (1997, 72ff) als Phase des Kommunikationswettbewerbs bezeichnet werden: Ziel ist es, ein eigenständiges, konsistentes und einzigartiges Bild der Marke zu kommunizieren, eine Unique Communication Proposition als strategischen Kommunikationsvorteil zu etablieren. Dabei müssen sich auch grundlegende Kommunikationsstrategien ändern. 'Syntagmatisches Marketing' nennt Bolz (1996, 143) die Strategie, nicht in Konkurrenz zu allen anderen Marken zu arbeiten und sie verdrängen zu wollen, sondern sich mit ausgewählten anderen Marken kommunikativ zu ganzen Angebots-Sätzen zu verknüpfen, was unter anderer Perspektive auch als 'Co-Branding' bezeichnet wird.

Im Zuge der gesellschaftlichen Entwicklung zur viel diskutierten Informations- und Kommunikationsgesellschaft wird aus der Marke als Hardware, die noch Waren oder Dienstleistungscharakter hatte, eine virtuelle Marke als Prinzip oder Idee. Damit öffnet sich die Marke kommunikativ nach allen Seiten, sie wird eigengeschichtlich, was jedoch mit Kontrollverlust für das Marketing verbunden ist. Werbung und redaktionelle Medieninhalte verschwimmen zukünftig vermehrt, transportiert wird ein Lebensgefühl, eine Kultur, die sich allerdings unter dem ökonomischen Imperativ nicht zur Subkultur reduzieren darf. Der eigentliche Mehrwert einer Marke besteht letztlich in ihrem Kultwert, der das bezeichnet, was nicht permanent durch Werbung erzeugt werden muss, sondern was als Kern der Marke kulturell verankert ist. "Es geht nicht mehr um den Gebrauchswert, sondern um den Inszenierungswert von Waren Deshalb muß das Marketing Gefühlsmuster anbieten. Und auch hier heißt es: Lernen von Hollywood!" (Bolz 1996, 143; vgl. auch König 1995, 380)

Die zunehmende Bedeutung der Bildsprache führt darüber hinaus automatisch zu einer Verknüpfung von Marken mit bildlastigen Medien. Durch die bildhaften Codes wird Information reduziert, das, was das Bild ausmacht, wird mitgedacht und lässt sich so immer wieder einsetzen, ohne neu formuliert werden zu müssen. Dies erklärt z.B. auch die Beliebtheit des Einsatzes von Medienfiguren in der werblichen Kommunikation. Dabei verkörpern die Figuren, im Informationszeitalter die bildhaften Icons, die ikonenhafte Visualisierung der Markenpersönlichkeit als handelnde/r Darsteller/in. All das, was die Medienfigur, z.B. Disneys Donald Duck, ausmacht, alle ihr zugeschriebenen Attribute, werden – kulturspezifisch adaptiert – mitgedacht, ohne sprachlich thematisiert werden zu müssen. Und auch das der Marke zu Grunde liegende Produkt wird in die Medienrealität übertragen und dort unbewusst mitgedacht. Die Entwicklung des 'Character-Brandings' oder 'Icon-Brandings', entspricht dieser Verknüpfung. Die Icons sind immateriell und können überall eingesetzt werden, haben eine eigene Geschichte und bleiben dennoch eine offene Plattform für die Projektion kulturspezifischer Mythen und Kulte (vgl. u.a. Wipperfmann 1995).

3 Medienmarken

In diesem Kapitel werden das in Kapitel 2 erläuterte Markenkonzept und seine -strategien nicht nur auf die Medien transformiert, sondern vor allem im Hinblick auf die Besonderheit des verbundenen Marktauftritts und der medialen Angebotscharakteristik modifiziert. Dabei werden die medialen Spezifika der Markenbildung thematisiert und deren Konsequenzen für Markenelemente und -strategien analysiert und anhand praktischer Beispiele belegt.

Die bereits erläuterten Veränderungen in Gesellschaft, Märkten und Organisationen führen auch bei Medien dazu, dass sich der Wettbewerb verschärft und unternehmerische Strategien dies vermehrt berücksichtigen müssen. Insofern entwickelt sich Branding als produktrelevante Konkurrenzstrategie bei Medien in gewisser Analogie zum Ökonomisierungsprozess des Mediensystems: Lange Zeit haben nur die privatwirtschaftlich organisierten und in intensivem Wettbewerb stehenden Zeitschriften Marken gebildet und Markenmanagement betrieben, wiewohl sie diese Strategie meist nicht als Markenstrategie benannt haben.⁹³ In den letzten Jahren lässt sich diese Strategie verstärkt bei Hörfunk, Fernsehen und Tageszeitungen verfolgen, wobei sich eine Medienmarken-Strategie sowohl auf einzelne oder gruppierte Medieninhalte, auf Medienobjekte und Titel als auch auf die dahinterstehenden Organisationen beziehen kann. In Medienmarken-Strategien ergänzen sich letztlich die von Ruß-Mohl (1994a, 24) als Leitbegriffe bezeichneten Konzepte der Qualitätssicherung, des redaktionellen Marketing und des Medienmanagements unter einer als Markenidentität ausgearbeiteten Idee. Diese Idee wird zum Teil unter dem Begriff Medienimage thematisiert, so u.a. von Kiefer (1992, 197) in Bezug zu den öffentlich-rechtlichen und privaten Fernsehprogrammen. Sie prognostiziert eine zunehmende Bedeutung distinkter Medienimages bei einem wachsenden Überangebot medialer Angebote.

Medien können jedoch auch auf eine längere Tradition der Markenbildung durch die RezipientInnen zurückblicken. Auf Grund ihrer Strukturierungs-, Orientierungs- und Identifikationsfunktion wurden viele Medieninhalte aus den alltagskulturellen Nutzungszusammenhängen heraus als Marke institutionalisiert. Die 'Tagesschau' ist dafür ein gutes Beispiel: Sie hat sich als maßgebliche Zeit-Marke zu einer Richtlinie im Alltag entwickelt, was u.a. dazu geführt hat, dass sich alltägliche Verhaltensregeln an sie angepasst haben. Lange Zeit wurde es als ungehörig empfunden, die Zwanzig-Uhr-Nachrichten durch Telefonanrufe zu unterbrechen (vgl. Hömberg 1990, 13). Darüber hinaus verfügt die 'Tagesschau' über ein deutliches Markenimage, einen einzigartigen Markennamen und – selbst über Jahre hinweg – eine spezifische, sich verändernde, aber trotzdem konsistente Marken-Audiovisuali-

⁹³ So ist auch die Aussage von Hermann Schreiber (1994, 34) einzuordnen, der das Magazin GEO nicht als Ergebnis eines Marketing-Konzeptes sieht, sondern zurückführt auf "die Königidee eines einzelnen Herrn namens Rolf Gillhausen, der, als er diese Idee hatte, das sogenannte 'Oberauge' des Stern war."

Insofern können die neunziger Jahre mit Bruhn (1997, 72ff) als Phase des Kommunikationswettbewerbs bezeichnet werden: Ziel ist es, ein eigenständiges, konsistentes und einzigartiges Bild der Marke zu kommunizieren, eine Unique Communication Proposition als strategischen Kommunikationsvorteil zu etablieren. Dabei müssen sich auch grundlegende Kommunikationsstrategien ändern. 'Syntagmatisches Marketing' nennt Bolz (1996, 143) die Strategie, nicht in Konkurrenz zu allen anderen Marken zu arbeiten und sie verdrängen zu wollen, sondern sich mit ausgewählten anderen Marken kommunikativ zu ganzen Angebots-Sätzen zu verknüpfen, was unter anderer Perspektive auch als 'Co-Branding' bezeichnet wird.

Im Zuge der gesellschaftlichen Entwicklung zur viel diskutierten Informations- und Kommunikationsgesellschaft wird aus der Marke als Hardware, die noch Waren oder Dienstleistungscharakter hatte, eine virtuelle Marke als Prinzip oder Idee. Damit öffnet sich die Marke kommunikativ nach allen Seiten, sie wird eigengeschichtlich, was jedoch mit Kontrollverlust für das Marketing verbunden ist. Werbung und redaktionelle Medieninhalte verschwimmen zukünftig vermehrt, transportiert wird ein Lebensgefühl, eine Kultur, die sich allerdings unter dem ökonomischen Imperativ nicht zur Subkultur reduzieren darf. Der eigentliche Mehrwert einer Marke besteht letztlich in ihrem Kultwert, der das bezeichnet, was nicht permanent durch Werbung erzeugt werden muss, sondern was als Kern der Marke kulturell verankert ist. "Es geht nicht mehr um den Gebrauchswert, sondern um den Inszenierungswert von Waren Deshalb muß das Marketing Gefühlsmuster anbieten. Und auch hier heißt es: Lernen von Hollywood!" (Bolz 1996, 143; vgl. auch König 1995, 380)

Die zunehmende Bedeutung der Bildsprache führt darüber hinaus automatisch zu einer Verknüpfung von Marken mit bildlastigen Medien. Durch die bildhaften Codes wird Information reduziert, das, was das Bild ausmacht, wird mitgedacht und lässt sich so immer wieder einsetzen, ohne neu formuliert werden zu müssen. Dies erklärt z.B. auch die Beliebtheit des Einsatzes von Medienfiguren in der werblichen Kommunikation. Dabei verkörpern die Figuren, im Informationszeitalter die bildhaften Icons, die ikonenhafte Visualisierung der Markenpersönlichkeit als handelnde/r Darsteller/in. All das, was die Medienfigur, z.B. Disneys Donald Duck, ausmacht, alle ihr zugeschriebenen Attribute, werden – kulturspezifisch adaptiert – mitgedacht, ohne sprachlich thematisiert werden zu müssen. Und auch das der Marke zu Grunde liegende Produkt wird in die Medienrealität übertragen und dort unbewusst mitgedacht. Die Entwicklung des 'Character-Brandings' oder 'Icon-Brandings', entspricht dieser Verknüpfung. Die Icons sind immateriell und können überall eingesetzt werden, haben eine eigene Geschichte und bleiben dennoch eine offene Plattform für die Projektion kulturspezifischer Mythen und Kulte (vgl. u.a. Wippermann 1995).

3 Medienmarken

In diesem Kapitel werden das in Kapitel 2 erläuterte Markenkonzept und seine -strategien nicht nur auf die Medien transformiert, sondern vor allem im Hinblick auf die Besonderheit des verbundenen Marktauftritts und der medialen Angebotscharakteristik modifiziert. Dabei werden die medialen Spezifika der Markenbildung thematisiert und deren Konsequenzen für Markenelemente und -strategien analysiert und anhand praktischer Beispiele belegt.

Die bereits erläuterten Veränderungen in Gesellschaft, Märkten und Organisationen führen auch bei Medien dazu, dass sich der Wettbewerb verschärft und unternehmerische Strategien dies vermehrt berücksichtigen müssen. Insofern entwickelt sich Branding als produktrelevante Konkurrenzstrategie bei Medien in gewisser Analogie zum Ökonomisierungsprozess des Mediensystems: Lange Zeit haben nur die privatwirtschaftlich organisierten und in intensivem Wettbewerb stehenden Zeitschriften Marken gebildet und Markenmanagement betrieben, wiewohl sie diese Strategie meist nicht als Markenstrategie benannt haben.⁹³ In den letzten Jahren lässt sich diese Strategie verstärkt bei Hörfunk, Fernsehen und Tageszeitungen verfolgen, wobei sich eine Medienmarken-Strategie sowohl auf einzelne oder gruppierte Medieninhalte, auf Medienobjekte und Titel als auch auf die dahinterstehenden Organisationen beziehen kann. In Medienmarken-Strategien ergänzen sich letztlich die von Ruß-Mohl (1994a, 24) als Leitbegriffe bezeichneten Konzepte der Qualitätssicherung, des redaktionellen Marketing und des Medienmanagements unter einer als Markenidentität ausgearbeiteten Idee. Diese Idee wird zum Teil unter dem Begriff Medienimage thematisiert, so u.a. von Kiefer (1992, 197) in Bezug zu den öffentlich-rechtlichen und privaten Fernsehprogrammen. Sie prognostiziert eine zunehmende Bedeutung distinkter Medienimages bei einem wachsenden Überangebot medialer Angebote.

Medien können jedoch auch auf eine längere Tradition der Markenbildung durch die RezipientInnen zurückblicken. Auf Grund ihrer Strukturierungs-, Orientierungs- und Identifikationsfunktion wurden viele Medieninhalte aus den alltagskulturellen Nutzungszusammenhängen heraus als Marke institutionalisiert. Die 'Tagesschau' ist dafür ein gutes Beispiel: Sie hat sich als maßgebliche Zeit-Marke zu einer Richtlinie im Alltag entwickelt, was u.a. dazu geführt hat, dass sich alltägliche Verhaltensregeln an sie angepasst haben. Lange Zeit wurde es als ungehörig empfunden, die Zwanzig-Uhr-Nachrichten durch Telefonanrufe zu unterbrechen (vgl. Hömberg 1990, 13). Darüber hinaus verfügt die 'Tagesschau' über ein deutliches Markenimage, einen einzigartigen Markennamen und – selbst über Jahre hinweg – eine spezifische, sich verändernde, aber trotzdem konsistente Marken-Audiovisuali-

⁹³ So ist auch die Aussage von Hermann Schreiber (1994, 34) einzuordnen, der das Magazin GEO nicht als Ergebnis eines Marketing-Konzeptes sieht, sondern zurückführt auf "die Königidee eines einzelnen Herrn namens Rolf Gillhausen, der, als er diese Idee hatte, das sogenannte 'Oberauge' des Stern war."

sierung. Dennoch kann der ARD berechtigterweise nicht unterstellt werden, dass die 'Tagesschau' bereits zu Beginn durch eine Markenstrategie fundiert wurde (vgl. Siegert 2000a). Bissinger (1997, 15) bezeichnet in diesem Sinne eingeführte Medien für den Printbereich als 'publizistische Marken'.

Um als Marketingstrategie erfolgreich sein zu können, müssen die Institutionalisierungen durch RezipientInnen allerdings durch eine aktive unternehmerische Markenpolitik gestützt sein und weiterentwickelt werden; denn wie Fünfgeld (1990, 55) bereits Anfang der neunziger Jahre anmerkt, gibt es auch für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk keine automatische Zuordnung als Qualitätsmarke. Unter verstärkten Wettbewerbsbedingungen kann jedoch auf die Markeninstitutionalisierung durch die RezipientInnen zurückgegriffen werden, weshalb diese Medieninhalte oder -objekte design-technisch veredelt und strategisch als Medienmarke ausgebaut und eingesetzt werden. Denn besonders im verschärften Wettbewerb sind wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg die "zielgerichtete integrierte Markenkommunikation gegenüber dem Zuschauer und der lange Atem, aus einem mehr oder weniger austauschbaren Angebot eine Marke zu formen. Die Marke macht den Unterschied." (Mohaupt 1998, 1781) Karstens/Schütte (1999, 104ff) sprechen in diesem Zusammenhang für TV-Organisationen vom Zwang zur Marke. Auch die internationale Unternehmensberatung Roland Berger & Partner bezeichnet Investitionen in die Medienmarke und den Aufbau einer eigenen Markenidentität als wesentliche Erfolgskriterien, obwohl "gerade im Mediengeschäft viele Unternehmen noch gar nicht erkannt (haben; G5), welches Potential in ihrer Marke liegt." (Keller/Pfänder/Wunderle 1994, 273)⁹⁴

Die spezifische Charakteristik des medialen Angebots als System- und Verbundangebot mit starkem Dienstleistungscharakter wird in Kapitel 3.1 analysiert, um die daraus folgenden Konsequenzen für die Markenbildung zu generieren. Auf Grund dieser Dienstleistungs- an Stelle einer Produktlastigkeit⁹⁵ ist es nämlich nur bedingt richtig, von Medien als Markenartikeln zu sprechen. Treffender ist es deshalb, nur von Marken, nicht aber von Markenartikeln zu sprechen. Darauf aufbauend werden in Kapitel 3.2 die besondere Markt- und Wettbewerbssituation der Medien sowohl auf Beschaffungs- als auch auf Absatzmärkten und im Besonderen die Verknüpfung der Absatzmärkte 'Werbung' und 'Publikum', erläutert. In Kapitel 3.3 wird aufgezeigt, wie sich die Elemente von Medienmarken vor diesem Hintergrund ausformen und in Kapitel 3.4 werden 'idealtypische' Medienmarken-Strategien dargestellt.

⁹⁴ Zusammen mit der Verlagerung der Wertschöpfung von der Content-Produktion hin zur Zusammenstellung zu einem Sortiment schützt die Markierung des medialen Angebots unter dem Markennamen der Medienorganisation auch das geistige Eigentum und hilft Eigentumsrechte zu definieren und durchzusetzen (vgl. Heinrich 1999, 603).

⁹⁵ Obwohl der abstrakte Warencharakter, d.h. die Käuflichkeit (vgl. Haug 1986, 113), natürlich auch für Medien festzustellen ist.

3.1 Medienangebot

Bevor sich das Markenkonzept von Unternehmensseite auf Medienorganisationen transformieren lässt, muss geklärt werden, was denn eigentlich das Angebot der Medien ist. In der Literatur wird häufig abstrakt vom Produkt oder Gut der Medien gesprochen, ohne auf die betriebswirtschaftliche Charakteristik des Angebots näher einzugehen. In diesem Kapitel wird deshalb die ökonomische Tätigkeit der Medienorganisationen als Marktleistung geklärt, eine mikroökonomische und betriebswirtschaftliche Einordnung ihres Angebots als Ergebnis dieses Erstellungsprozesses vorgenommen und dieses anhand seiner Kennzeichen dargestellt.

Makroökonomisch wird darüber diskutiert, ob und inwieweit Medieninhalte öffentliche Güter sind. Während im Printbereich durch die Produktcharakteristik und die Notwendigkeit des physischen Kaufs das Ausschluss-Prinzip und die Rivalität des Konsums adäquat angewendet werden können, sind insbesondere Rundfunkinhalte weitgehend durch Nicht-Rivalität⁹⁶ und Nicht-Ausschlussfähigkeit gekennzeichnet. Auch die Aspekte 'externe Effekte' und 'Meritorität' der medialen Inhalte werden im Zusammenhang mit Marktversagen im Medienbereich und Legitimation des öffentlich-rechtlichen Rundfunks problematisiert (vgl. dazu ausführlich u.a. Friedrichsen/Neuer 1999, 107ff; Heinrich 1994, 36ff und 98ff; Heinrich 1999, 26ff; Kiefer 1994; Kiefer 1996; 1997b).

Heinrich (1999, 27ff) schlüsselt die Problematik des öffentlichen Gutes und der externen Effekte für den Rundfunk auf, indem er zwischen dem Informationsträger als stofflichem Vermittler der Information, dem eigentlichen Informationsgut, d.h. dem Inhalt per se und dem Output in gesellschaftlicher und privater Sicht unterscheidet. Dabei stellt er drei Strategien vor, wie das durch diese Problematik bedingte Vermarktungsproblem bewältigt werden kann:

- Verbund zwischen dem öffentlichen Gut Information mit dem privaten Gut Werbung
- Stärkere Privatisierung von öffentlicher Information durch differenziertere Abrechnungssysteme
- Stärkere Sicherung der Eigentumsrechte u.a. durch Verringerung der Anreize zu geistigem Diebstahl

Auf die makroökonomische Perspektive des Medienangebots soll an dieser Stelle nur insoweit eingegangen werden, als diese Diskussionen Einfluss auf die unternehmerische Perspektive der Medienangebote haben. Denn die Medienorganisationen sehen sich dadurch erstens mit spezifischen rechtlichen Anforderungen an ihr Angebot konfrontiert, die einen mehr oder weniger bestimmenden Rahmen für die mediale Produktion vorgeben, müssen zweitens strategisch an den Lösungsansät-

⁹⁶ Gleichzeitig ist auf die Aussage Heinrichs (1999, 30f) hinzuweisen, wonach der Wert spezifischer Informationen, z.B. über Börsenaktivitäten, sehr wohl durch den Konsum dieser Informationen durch weitere Personen sinkt.

zen des Vermarktungsproblems arbeiten und sehen sich drittens berechtigten gesellschaftlichen Anforderungen an Medien gegenüber, die eine besondere Verantwortlichkeit implizieren.⁹⁷

3.1.1 Ökonomische Tätigkeit der Medienorganisationen

Die ökonomische Tätigkeit der Medienorganisationen als Marktleistung kann nicht als eine einfache Aufeinanderfolge ökonomischer Handlungsweisen beschrieben werden: Zum einen ist die Tätigkeit durch eine enge Verzahnung rein ökonomischer Tätigkeiten mit journalistischen und künstlerischen Tätigkeiten gekennzeichnet, die u.a. unter den Stichworten redaktionelles Management und redaktionelles Marketing und im Hinblick auf journalistische Qualitätssicherung kontrovers diskutiert wurden (vgl. u.a. Meckel 1999; Melcher-Smejkal 1992; Möllmann 1998; Rager/Schaefer-Dieterle/Weber 1994; Reiter/Ruß-Mohl 1994; Ruß-Mohl 1995).⁹⁸

Zum anderen ist es eine mehrdimensionale, komplexe Tätigkeit, die vielfältige, wechselseitig aufeinander abgestimmte Aufgabenbereiche und Prozesse miteinander verknüpft, und die weder bis ins Einzelne in arbeitsteilig ausgeführte Routinearbeit zerlegt, noch immer zeitlich aufeinander abgestimmt, noch als absolut planbar begriffen werden kann (vgl. Weischenberg 1992, 303). Dabei verschiebt sich die Wertschöpfung der Aufgabenbereiche besonders im Zuge der Digitalisierung (vgl. u.a. Heinrich 1999; Hofer 1999; European Communication Council 1999; Trappel 1999). Der mediale Produktionsprozess ist gleichzeitig ein Paradebeispiel für Teamwork, kann doch das Endergebnis nicht einem der beteiligten Akteure allein zugerechnet werden, sondern muss auf die Zusammenarbeit mehrerer Personen zurückgeführt werden, was z.B. in den gesetzlichen Ausführungen zum Urheberrecht nur zum Teil berücksichtigt ist.

Eine Beschreibung der aktuellen praktischen Tätigkeit der Medienorganisationen bezieht sich demnach sowohl auf die rezipientenorientierte Selektion, den Einkauf, die Produktion, die Zusammenstellung und die Verbreitung medialer Inhalte sowie auf das Makeln ergänzender Leistungen als auch auf die zielgruppenspezifische Segmentierung des Publikums und die Herstellung und Veräußerung des Kontaktes zu diesen Zielgruppen (vgl. Abbildung 3-1).

⁹⁷ Vgl. zu den verschiedenen Bezugsgruppen in der Umwelt von Medienorganisationen und ihren jeweiligen Anforderungen und Ansprüchen u.a.: McQuail 1992, besonders 81ff und Karmasin 1998.

⁹⁸ Ohne näher auf die Diskussion einzugehen, ob journalistische und künstlerische Produktion ökonomische Tätigkeiten darstellen, wird an dieser Stelle davon ausgegangen, dass diese Tätigkeiten insoweit der ökonomischen Tätigkeit von Medienorganisationen zugeordnet werden können, als sie ökonomischen Zwecken dienen, sei es einer Gewinnerzielung bzw. -maximierung, sei es der Kostendeckung.

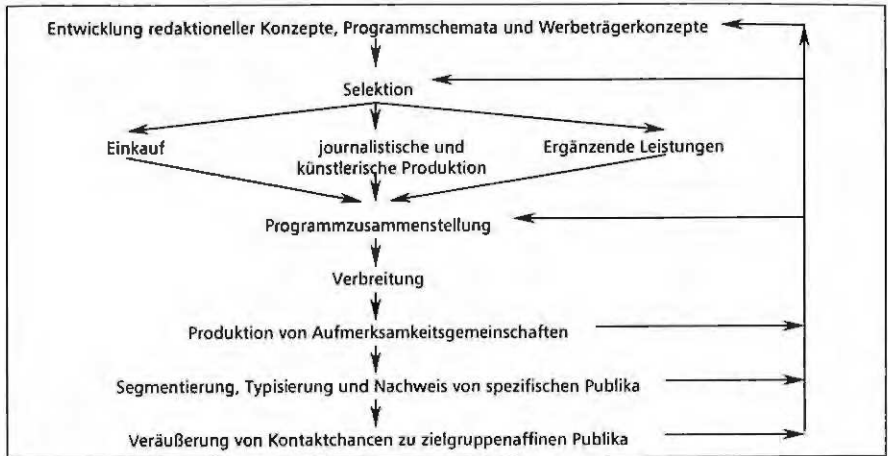


Abbildung 3-1: Ökonomische Tätigkeit der Medienorganisationen
Quelle: Siebert 2000b, 179

Die grundlegende Charakteristik der ökonomischen Tätigkeit von Medienorganisationen ist darin begründet, dass Massenmedien sowohl Informationsträger als auch Werbeträger sind (vgl. u.a. Berners 1994; Fix 1988; Heinrich 1994; Heinrich 1999; Karstens/Schütte 1999; Ludwig 1998, 79ff; Nieland 1996; Rager 1994a; Seufert 1997; Siebert 1993; Strecker 1996, 20ff und 109ff; Sturm/Zirbik 1996). Insofern lassen sich Produktionslogiken unterscheiden, die Miège (1987 zitiert nach Kiefer 1998, 103f) für die kulturelle Produktion formuliert, die aber so auch auf journalistische Produktion übertragen werden können: Danach lassen sich vor allem 'editorial production' als Produktion eines warenhausähnlichen Sortiments und einem Ausgleich umsatzschwacher durch umsatzstarke Angebote und 'flow production' als Produktion von Publikum, das in die Produktion kultureller und journalistischer Programme umgesetzt wird.

Dementsprechend entwickeln Medienorganisationen redaktionelle Konzepte, Programmschemata und Werbeträgerkonzepte als Planungsgrundlagen und selektieren die auf dem Markt angebotenen oder sich anbietenden potenziellen Inhalte, also Nachrichten, Filme, Ereignisse, Ideen etc., auf dieser und auf der Basis ihrer gesellschaftlichen, medien- und zielgruppenspezifischen Relevanz und Verarbeitbarkeit.⁹⁹ Sie kaufen, leihen oder übernehmen – zum Teil gegen Bezahlung wie im Fall der Werbung – diese Inhalte oder Nutzungsrechte an diesen Inhalten, die auf entsprechenden Trägermedien konserviert sind, von Produktionsfirmen, Nachrichtenagenturen, Filmhändlern oder anderen Zulieferern wie z.B. Werbe-, Media- und PR-

⁹⁹ Auf die Nachrichtenwertforschung soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Vgl. aktuell Eilders/Wirth 1999. Zu den Folgen für den Journalismus vgl. u.a. Saxer 1994.

Agenturen und arbeiten sie gegebenenfalls journalistisch auf oder nach oder kommentieren sie (vgl. dazu Seufert 1997, 259f).

Medienorganisationen produzieren selbst und in Kooperation mit anderen Organisationen künstlerische oder journalistische Inhalte, also Berichte, Kommentare, Shows, Filme, Serien, Dokumentationen etc., bzw. lassen diese in ihrem Auftrag produzieren, und verkaufen zum Teil nach der Verwendung im eigenen Medium Nutzungsrechte daran an andere, auch internationale Medienorganisationen, zum Teil auch in Form von Produktvarianten inhaltlicher oder zeitlicher Art. Zu diesem Zweck veranstalten sie auch selbst Ereignisse, wie z.B. Konzerte, die sie dann als Grundlage für Eigenproduktionen verwenden und mit denen sie zugleich bestimmte Kompetenzen beweisen.

Medienorganisationen präsentieren und inszenieren diese fremdgelieferten und eigenproduzierten Inhalte und stimmen sie aufeinander ab, stellen sie nach dem vorab entwickelten Konzept zu einem Programm zusammen, um sie dann mittels technischer Hilfsmittel zu verbreiten, d.h. auszustrahlen oder auf bedrucktem Papier oder virtuell im Netz in Umlauf zu bringen.¹⁰⁰ Abgerundet wird diese Leistungserstellung durch das Angebot von Merchandisingprodukten, wie z.B. T-Shirts, Stoffpuppen, Spielzeug, CDs, und Leistungen, wie z.B. Clubs oder Reisen. Diese Produkte und Dienstleistungen werden zum großen Teil ebenfalls von anderen Unternehmen zugeliefert, stellen jedoch in der Regel Materialisierungen der Medieninhalte dar.¹⁰¹

Insgesamt ist das mediale Angebot in wesentlichen Teilen auf die Zeitstrukturierung und – soweit es der Kostenaspekt der Angebotspolitik zulässt – auf die Wünsche der RezipientInnen abgestimmt. Ausdifferenzierte Publikums- und Mediaforschung liefert dazu die notwendigen Daten, die eine wesentliche Grundlage für die Programm- und Inhaltsplanung darstellen und eine Erfolgskontrolle ermöglichen (vgl. Siegert 1993, 125ff und 1997a). Zugleich wird verstärkt versucht, über eine dialogorientierte Kommunikation mit den RezipientInnen diese nicht nur an die medialen Angebote zu binden, sondern auch für andere, z.B. Online-Angebote, derselben Organisation zu gewinnen. Dabei sollen die kreativen Potenziale der RezipientInnen auch für die Selektion, die Produktion und die Programmzusammenstellung genutzt werden (vgl. Mei-Pochtler 1998, 674; Siegert 1999a, 53ff). Dementsprechend fragen Bielby/Harrington/Bielby (1999, 35) für die Produktion von Soap Operas "Whose stories are they?".

¹⁰⁰ Die Ausführungen beziehen sich auf den als massenmediale Kommunikation zu beschreibenden Teil der Online-Kommunikation. Vgl. zu dieser Problematik u.a. Höflisch 1998 und 1999. Die Diskussion, ob es sich bei der Online-Kommunikation um Medien im klassischen Sinn handelt, soll hier aber nicht vertieft werden.

¹⁰¹ Medienunternehmen vergeben Lizenzen an Unternehmen der Konsumgüterindustrie, bilden entsprechende strategische Allianzen oder sind bereits selbst – zumindest mit entsprechenden Agenturen oder Tochterfirmen – in diese Wirtschaftsbereiche diversifiziert (vgl. u.a. Erlinger 1994, 10).

Zudem bündeln Medienorganisationen mit ihrem primären Angebot 'mediale Programme' Aufmerksamkeitsgemeinschaften, also Zuschauer-, Zuhörer- und Leserschaften, die das knappe Gut Aufmerksamkeit einem Medienangebot zuwenden. Im Zuge der forschungstechnischen Segmentierung und Typisierung werden diese Aufmerksamkeitsgemeinschaften – u.a. mit Konsummerkmalen verknüpft – nachgewiesen, so dass damit der Werbewirtschaft letztlich der Kontakt zu möglichst zielgruppenaffinen Publika angeboten werden kann. Klassischerweise drückt sich diese Leistung (bezogen auf eine/n bestimmte/n Werbezeit/-raum) in Preisen pro tausend Kontakte aus, wobei die Kontakte über 'weiche' Merkmale qualifiziert werden. Zunehmend werden jedoch auch Sonderwerbeformen und Kommunikationskooperationen relevant, deren Leistungen und Preise nicht so klar ausgedrückt werden können.

Um die ökonomische Tätigkeit der Medienorganisationen zu konkretisieren, müssen neben der thematischen Ausrichtung der medialen Inhalte auch die medialen Produktions- und Rezeptionscharakteristika und damit verbunden die medialen Aufbereitungsformen berücksichtigt werden, so dass die unterschiedlichen Mediengattungen wiederum verschiedene Produktions- und Rezeptionseigenschaften aufweisen (vgl. Heinrich 1994, 199 und 282; Heinrich 1999, 363ff und 504ff; Kopper 1991, 35f). Dabei lassen sich im Kern der ökonomischen Tätigkeit zwei Aspekte unterscheiden: Der 'Was-Aspekt', der die Auswahl, den Einkauf und die Produktion medialer Inhalte und ergänzender Leistungen bezeichnet. Und der 'Wie-Aspekt', der die formale Aufbereitung (Präsentation, Inszenierung und Materialisierung), Zusammenstellung und Verbreitung medialer Inhalte und ergänzender Leistungen meint.

Die Darstellung der Programmproduktion öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten als Kombination aus Verwaltung, Programmbetrieb und Produktionsbetrieb (vgl. Fix 1988, 83) impliziert eine ähnliche, wenn auch etwas auf die journalistische Eigenproduktion verkürzte Unterteilung.¹⁰² Heinrich (1999, 36ff) grenzt für die Marktleistung des Rundfunks weitergehend die Bereiche Programmproduktion (Content-Production), Programmversorgung (Content-Providing) und Programmvertrieb (Content-Distribution) ab und geht davon aus, dass die Wertschöpfung bei Medienorganisationen zukünftig vermehrt über die Programmversorgung erarbeitet wird. In dieser Einschätzung stimmen verschiedene AutorInnen, die sich den Programmen aus medienwissenschaftlicher Perspektive nähern, mit Heinrich überein. Sie bezeichnen Programme als identitätsstiftende Ordnungen, die Identität und programmatische Durchschlagskraft verschaffen und auch dem einzelnen Pro-

¹⁰² Meier-Beer (1995, 56ff) spricht diesbezüglich von Produktionssteuerung statt Produktion und teilt die Geschichte der Programmproduktion in fünf Phasen ein: 1) Vollständige Eigenproduktion im öffentlich-rechtlichen Fernsehmonopol (fünfziger Jahre) 2) Unabhängige Produktion für den Ausbau des öffentlich-rechtlichen Fernsehmonopols (sechziger Jahre) 3) Unabhängige Produktion für die Rationalisierung des öffentlich-rechtlichen Fernsehmonopols (siebziger Jahre) 4) Unabhängige Produktion für den Aufbau der kommerziellen Fernsehveranstalter (achtziger Jahre) und 5) Effizienzsicherung der öffentlich-rechtlichen Fernsehveranstalter (neunziger Jahre).

grammteil neuen Sinn geben können. Programm bezeichnet in diesem Sinne eine gestaltete additive Angebotsstruktur, die eng mit der Strukturierung von Angebotsmengen verbunden ist. Durch die Verkettung der einzelnen Angebotsteile entstehen neue Zusammenhänge und neue Kontexte, die die Gesamtwahrnehmung des medialen Angebots und des Mediums stark prägen (vgl. Hickethier 1999, 68; Paech/Schreitmüller/Ziemer 1999, 7; Schreitmüller 1999).¹⁰³

Die Programmplanung und -zusammenstellung gewinnt also für alle Medienorganisationen zunehmend an Bedeutung, zumal sie hier ihre eigene Leistungsfähigkeit besonders gut demonstrieren können. Für Hörfunk und Fernsehen als Medien mit einer zeitlichen Vorgabe an die RezipientInnen ist es besonders wichtig, ein attraktives Programmablaufschaema zu entwickeln und umzusetzen. Durch die Rhythmisierung und Dynamisierung des Programms soll die Zielsetzung verfolgt werden, die ZuhörerInnen und ZuschauerInnen möglichst lange und durchgehend ans Programm zu binden, wozu mittlerweile vielfältige Instrumente entwickelt worden sind, u.a. das 'Stripping' als horizontale Programmierung, das auf Gewöhnungs- und Lerneffekte bei den ZuschauerInnen setzt und das 'Blocking' als vertikale Programmierung zur Steuerung des audience flow (vgl. u.a. Berners 1994, 391ff; Karstens/Schütte 1999, 167ff; Meckel 1997, 478; Ottler 1998, 46ff).

3.1.2 Einordnung des medialen Angebots

Aus den o.g. Ausführungen wird zweierlei deutlich: Erstens führt die ökonomische Tätigkeit der Medienorganisationen als Marktleistung zu medialen Angeboten als Ergebnisse dieses Erstellungsprozesses, die nur im übertragenen Sinn als Produkte bezeichnet werden können, zweitens umfassen diese medialen Angebote mehr als nur ein Element, sie sind vielmehr durch eine hohe Komplexität ausgezeichnet.¹⁰⁴ Das mediale Angebot stellt also ein mehrdimensionales, komplexes Gefüge dar, das Ähnlichkeiten mit verschiedenen Angeboten anderer Branchen aufweist. Für die Medienmarken-Bildung muss jedoch geklärt werden, um welche Art von Angebot es sich handelt.

Verschiedene der beschriebenen Tätigkeitsaspekte der Medienorganisationen legen eine Interpretation ihrer ökonomischen Tätigkeit als Handel nahe. So unterscheidet Heinrich (1999, 115ff, 321 und 505) spezifische Sortimentsstrukturen bei Rundfunkorganisationen: Während Medienorganisationen bei Eigenproduktionen zwar zu Herstellern werden, lassen sie sich bei Kaufproduktionen als Händler bezeichnen.

¹⁰³ Die Zuordnung bestimmter medialer Inhalte, z.B. zum Kinderprogramm, kann dementsprechend die Interpretationstendenzen, wie z.B. bei der Trickserie 'Die Simpsons' ändern.

¹⁰⁴ Davon zu unterscheiden ist der Begriff Mehrproduktunternehmen (vgl. Heinrich 1994, 226; Ludwig 1996b, 278), der dafür verwendet wird, den Verbund von publizistischem Angebot und Werbeträgerangebot zu bezeichnen. Da die beiden Angebote jedoch notwendigerweise zusammengehören und auch keine Produkte darstellen, soll dieser Begriff hier nicht verwendet werden.

Das Rundfunkprogramm stellt entsprechend das Produktsortiment dar und die Medienorganisationen erfüllen die klassische Handelsfunktion, sie überbrücken räumliche und zeitliche Spannungen. Die Tatsache, dass Medien ihre Angebote überwiegend nicht selbst herstellen, sondern zukaufen oder produzieren lassen, und diese Inhalte dann zu einem Programm oder Sortiment zusammenstellen, beschreibt ein weiteres typisches Tätigkeitsprofil des Handels. "In diesem Sinne ist die Medienproduktion mit dem Angebot in einem Supermarkt zu vergleichen, in dem zwar die Aufschrift und Aufstellung der Regale längerfristig konstant bleiben, aber das Angebot in den Regalen täglich erneuert wird." (Heinrich 1994, 143) Ironisch ließe sich ergänzen: ... und in dem Konserven einen Großteil des Angebots ausmachen.¹⁰⁵

Eine Abgrenzung des medialen Angebots als "sehr komplexes Produkt, das aus den Elementen Information, Bildung, Unterhaltung und Meinungsvielfalt sowie Aufmerksamkeit für Werbung besteht." (Heinrich 1994, 101) erscheint zu wenig differenzierungsfähig, denn auch andere Angebote wie z.B. Seminare oder Spiele bieten Bildung oder Unterhaltung, ohne dass es sich dabei um mediale Angebote handelt. Wichtig werden diese Aspekte aber, wenn der Nutzen der Medienangebote für die RezipientInnen thematisiert wird.

Im Printbereich ist die physische Greifbarkeit – und damit ein gewisser Produktcharakter – bei Magazinen, Zeitschriften und Zeitungen eindeutig vorhanden. Für Rundfunkorganisationen lässt sich bei journalistischen und künstlerischen Eigenproduktionen eine Herstellungstätigkeit festhalten, wiewohl das Endergebnis dieser Tätigkeit nur bedingt als Produkt bezeichnet werden kann. Denn beiden medialen Angeboten, Printobjekten wie Rundfunk-Eigenproduktionen, fehlen gewisse Kriterien, die sie als Produkte auszeichnen würden, wie z.B. die Dinglichkeit im Moment der Nutzung oder die Einheit von Inhalt und Träger. Die Produkthaftigkeit bezieht sich also jeweils auf die Träger, nicht jedoch auf die inhaltlichen Angebote. Die Angebote selbst sind keine Produkte, sondern vielmehr in Produktform geronnene Leistungen, also Dienstleistungen, deren (meist einmalige) Nutzung angeboten wird.¹⁰⁶

Entsprechend bezeichnen verschiedene AutorInnen (vgl. u.a. Büchelhofer/Karmasin 1994, 183; Rager 1994a, 34; Schaefer-Dieterle 1997a, 25) auch die materiell anmutende Tageszeitung als Dienstleistung, die Tageszeitungsredaktion entsprechend als Dienstleistungszentrum. Besonders für Rundfunkangebote ist das Dienstleistungskennzeichen, 'mangelnde physische Greifbarkeit und intellektuelle Erfassbarkeit (Immaterialität)', typisch. Auch die Segmentierung und Typisierung des Publikums sowie die Kontaktherstellung zu den so generierten Zielgruppen als Angebot an die Werbewirtschaft hat eindeutigen Dienstleistungscharakter. Tatsächlich ordnen vor allem betriebswirtschaftlich orientierte AutorInnen und PraktikerInnen, z.B. Meyer (1998, 10), Stauss (1994, 90) oder Kofler, und auch das Statistische Jahrbuch me-

¹⁰⁵ Auch für eine Beschreibung als Maklertätigkeit finden sich Ansatzpunkte (vgl. Kiefer 1998, 104f).

¹⁰⁶ Vgl. zur dienstleistungstheoretischen Fundierung von Medienangeboten: Weigand 2001.

diale Angebote unproblematisch der Dienstleistung zu. So führt Stauss (1998b, 571) als Beispiele für die geografisch orientierte Differenzierung von Dienstleistungsmarken Medien an: Antenne Bayern als regionale Marke, das ZDF als nationale Marke und CNN als internationale Marke.

Die beiden Kennzeichen 'Immaterialität' und 'Integration des externen Faktors' treffen allerdings für Medienangebote nur in spezifischer Weise zu, da es sich um spezielle Formen der Dienstleistung handelt. Nur ein kleiner Teil des medialen Angebots kann eindeutig als persönlich erbrachte Dienstleistung bezeichnet werden und zwar Live-Veranstaltungen, wie z.B. Konzerte und Shows. Hier fällt entsprechend die Leistungserstellung und der Leistungsabsatz zeitlich zusammen, die Leistung ist immateriell und die Integration des externen Faktors in Form eines Präsenzpublikums ist notwendiger Bestandteil der Leistungserstellung. Die Gesamtleistung ist insofern wesentlich von der aktiven Mitgestaltung der RezipientInnen abhängig.

Keineswegs kann das mediale Angebot als solches damit gleichgesetzt werden, wie dies z.B. implizit bei Blümelhuber (1998) der Fall ist. Auch soll noch einmal explizit darauf hingewiesen werden, dass die von Medienorganisationen angebotene Dienstleistung nicht Information, Unterhaltung oder Bildung ist, ebenso wenig wie 'Schönheit' die angebotene Dienstleistung eines Friseurs ist. In beiden Fällen ist der Nutzen, den die KonsumentInnen daraus ziehen, angesprochen, und dieser realisiert sich bei den KonsumentInnen in Abhängigkeit sozialer, situativer und individueller Dispositionen unterschiedlich. Gleichwohl ist die Beachtung des Nutzens und der Nutzenstiftung eine grundlegende Komponente unternehmerischer Planungen. Das mediale Angebot ist vielmehr das Programm – für den Printbereich treffender als redaktionelles Konzept bezeichnet – und der Kontakt zu zielgruppenaffinen Publikula. Ihm liegen die beschriebenen leistungserstellenden Tätigkeiten, Selektion, Einkauf, Produktion, Zusammenstellung und Verbreitung, Segmentierung und Typisierung zu Grunde. Dabei fällt lediglich bei der Verbreitung die Leistungserstellung mit der Leistungsabgabe zusammen.¹⁰⁷

Das Programm besteht dabei zu großen Teilen nicht aus persönlich erbrachten, sondern aus konservierten oder veredelten Dienstleistungen, die auf materiellen Trägern gespeichert werden und damit zunehmend Produktcharakter annehmen, wodurch sich ihre Marktfähigkeit verbessert. Dadurch, dass durch den Konservierungsprozess die ursprünglich immaterielle Dienstleistung mit einem materiellen Träger verknüpft und damit sowohl lagerfähig als auch vervielfältigbar wird, nimmt die Abhängigkeit von den ursprünglichen DienstleisterInnen (vgl. Weigand 2001) und die Notwendigkeit zur Integration des externen Faktors mit zunehmender Ma-

¹⁰⁷ Und lediglich bei Eigenproduktionen kann die künstlerische oder journalistische Produktion als Leistungserstellung (z.B. Produktion eines Fernsehfilms) und die Verbreitung als Leistungsabgabe (z.B. Ausstrahlung eines Fernsehfilms) bezeichnet werden. Ähnlich formuliert dies Nieland (1996, 132) mit Bezug auf Zielinski und Bleicher, wenn er die Einführung der MAZ-Technik als Voraussetzung für die Trennung von Produktion und Distribution ansetzt.

terialität ab.¹⁰⁸ Eine medienwissenschaftliche Interpretation der Integration des externen Faktors findet sich bei Schweitzer (1996, 28ff), der den Film als Dienstleistung bezeichnet und das Dispositiv – mit Bezug auf Hickethier (1993, 20) – als Charakteristik der Beziehung zwischen RezipientInnen und Medium, da die kommunikative Anordnung von medialem Angebot, ZuschauerInnen und situativer Umgebung deutlich voneinander unterscheidbare Dispositive der medialen Wahrnehmung definiert.

Darüber hinaus handelt es sich bei Medienangeboten um sogenannte Zeitverwendungs- bzw. Zeitvertreibangebote (vgl. Blümelhuber 1998, 1755ff), d.h. das Angebot ist wesentlich mit spezifischen Zeitvorgaben gekoppelt, die sich zum einen darin äußern, dass mediale Angebote nicht zu beliebigen Zeitpunkten konsumiert werden können, was nicht nur für den Rundfunk gilt, denn auch die aktuelle Tageszeitung kann nicht vor einem bestimmten Zeitpunkt erworben und rezipiert werden. Zum anderen ist bei Rundfunkangeboten auch die Geschwindigkeit der Rezeption vorgegeben. Beide Angebote machen zudem die Zeitverwendung durch die RezipientInnen zur unabdingbaren Voraussetzung für die Nutzenstiftung.¹⁰⁹

Weil sich ihr Angebot aus einer Kombination von mehreren Dienstleistungen, Nutzungsoptionen und Produkten zusammensetzt, können Medienorganisationen bei näherer Analyse auch als Systemanbieter und das mediale Angebot auch als Angebotssystem bezeichnet werden. Angebotssysteme lassen sich durch Pluralität und Heterogenität der Elemente sowie durch Struktur als Gesamtheit der Elementbeziehungen kennzeichnen. Die Komplexität eines Angebotssystems berücksichtigt entsprechend sowohl das 'Wie viel' als auch das 'Wie' der Systemelemente. Zudem lassen sich Angebotssysteme nach ihrer Offenheit unterscheiden. Hier wird die Fragestellung relevant, inwiefern das System offen für weitere bzw. alternative Elemente und/oder offen für weitere, d.h. fremde Anbieter, ist (vgl. Brecheis 1991, 43ff).

Das mediale Angebot besteht demnach aus dem Verbund aus Programm und den Kontakten zu zielgruppenaffinen Publikula als grundlegenden Dienstleistungen, aus Chancen, wie der zur aktiven Mitgestaltung durch die RezipientInnen (Präsenzpublikum, Anrufmöglichkeiten, Call-Ins, Aufgreifen problematischer Fälle etc.), aus Merchandisingprodukten, aus ergänzenden Dienstleistungen, wie z.B. Leserreisen, und aus Serviceangeboten, wie z.B. Clubs.¹¹⁰ Es kann als offenes Angebotssystem bezeichnet werden, bei dem versucht wird, die Präferenzen der RezipientInnen für das jeweilige Angebotssystem über einen kontrollierten Zugang, d.h. eine vertragliche Bindung der Zulieferer oder eine Bindung der RezipientInnen über das Medienmarken-Image im Sinne des Anbieters zu monopolisieren (vgl. zu den Grundla-

¹⁰⁸ Gleichzeitig nimmt die Problematik der Eigentumsrechte zu, wenn unter Umgehung des Urheberrechts die Inhalte gespeichert und vervielfältigt werden (vgl. Blümelhuber 1998, 1758).

¹⁰⁹ Zur Verbindung Fernsehen und Zeit vgl. ausführlich: Neverla 1992.

¹¹⁰ Vgl. zu dieser Diskussion auch: Melcher-Smejkal 1992, 60ff; Bleis 1996, 50ff.

gen: Brecheis 1991, 146ff).¹¹¹ Die Kontrolle des Zugangs dient auch dazu, die unbe-rechtigte Nachahmung auszuschließen, was jedoch bei medialen Angebotssystemen nur bedingt funktioniert. Ohne die Diskussion an dieser Stelle vertiefen zu können, beziehen sich die weiteren Ausführungen auf mediale Angebote als Ange-botssysteme mit eindeutigem Dienstleistungscharakter.

3.1.3 Kennzeichen des medialen Angebots

Mediale Angebote weisen verschiedene Kennzeichen auf, die zu spezifischen Kon-sequenzen für Produktion und Vermarktung führen, weshalb sie an dieser Stelle kurz erläutert werden sollen.

Heinrich (1994, 146 und 160ff; 1996) und Schröder (1997, 18ff) führen die Unsi-cherheit als wesentliches Merkmal journalistischer Produktion an, was sich so auch auf die künstlerische Produktion übertragen lässt. Unsicherheit besteht über die Qualität und Quantität des Inputs, der in die Leistungserstellung eingehen muss¹¹², über die Einnahmen, die mit dem medialen Programm erzielt werden können¹¹³, über die Möglichkeiten des Schutzes des geistigen Eigentums und über die Festle-gung der Qualität und Vielfalt des Programms (geringe Ähnlichkeit der Aufgabe). Auf Grund dieser Unsicherheitsfaktoren tendieren Medienorganisationen zu spezifi-schen Handlungsweisen, die für Heinrich (1996) dazu führen, dass es nur bedingt zu einem Qualitätswettbewerb, sondern vielmehr zu einem Kostenwettbewerb kommt.

Ein weiteres Kennzeichen des medialen Angebots sind darüber hinaus die hohen First Copy Kosten und die hohen fixen Kosten seiner Produktion. Die Bezeichnung als 'Blaupausen-Produktion' oder die Analyse unter dem Stichwort 'Fixkostendegres-sion' weisen auf denselben Sachverhalt, dass nämlich die meisten Kosten für die Er-stellung des Originals bzw. der ersten Version entstehen und alle weiteren Kopien vergleichsweise weniger Kosten verursachen. Der gesamte Leistungserstellungsauf-wand wird letztlich in der ersten Version konserviert. Je weniger produkthaft das mediale Angebot ist, desto mehr verlagern sich die Kosten auf die Herstellung der ersten Version, da weitere Kopien relativ kostengünstig herzustellen sind. Die ab-solute Höhe der First Copy Kosten ist entsprechend abhängig von der Mediengat-ung und relativiert sich zusätzlich durch digitale Vervielfältigungsmöglichkeiten.

¹¹¹ Vgl. zu dieser Perspektive auch die Konzeption der Business Webs (vgl. European Communicati-on Council 1999, 179ff).

¹¹² Unsicherheit der Aufgabe: Unvorhergesehene Ereignisse müssen in die Programme aufgenom-men werden und können kurzzeitig viele Ressourcen binden. Die Qualität eingekauften, also fremdproduzierten, Materials kann nur bedingt beurteilt werden.

¹¹³ Zwar wird versucht, Werbeschaltungen möglichst frühzeitig fixiert zu haben, jedoch müssen Preisnachlässe kalkuliert werden für den Fall, dass die versprochenen Reichweiten nicht erzielt wurden. Zunehmend wird versucht, diesen Unsicherheitsfaktor mit Hilfe unternehmerischer Con-trollinginstrumente zu minimieren.

Für die Rundfunkproduktion fallen ausschließlich fixe Kosten an, was den Rundfunk zum Massenmedium geradezu prädestiniert und die horizontale Konzentration im Rundfunk fördert. In der Produktion von Printobjekten entstehen fixe und variable Kosten sowohl für die Erstellung des Prototyps als auch für Druck und Vertrieb. Ge-koppelt mit der Nicht-Rivalität des Konsums führen die hohen First Copy Kosten zu einer vervielfachten Verwertung in räumlicher (Internationalisierung) und zeitlicher Dimension (Windowing) sowie in Form von Produktvariationen (Versioning). Inter-nationalisierung, Windowing und Versioning bilden damit die Basis des monetären Unternehmenserfolgs (vgl. u.a. European Communication Council 1999, 186ff; Heinrich 1994, 215; Heinrich 1999, 120ff; Ludwig 1998, 37ff; Owen/Wild-man 1992).

Ein weiteres wesentliches Kennzeichen medialer Angebote ist ihr Verbundcharakter. Das Angebotssystem der Medienorganisationen enthält sowohl journalistische und künstlerische Leistungen als auch die Werbeträgerleistung. Der Verbund ist effizi-ent, führt also zu Verbundvorteilen oder Economies of Scope, die im wesentlichen im Vertrieb und im Konsum liegen. Zugleich finden sich qualitative Verbundvorteile, wie z.B. der Aufmerksamkeits- und Glaubwürdigkeitstransfer von redaktionellen auf werbliche Inhalte (vgl. Heinrich 1994, 119 und 149; Heinrich 1999, 580ff; Siegert 1993, 118ff). Ludwig (1998, 224) sieht einen weiteren Vorteil des Verbundes, näm-lich die Möglichkeit der Querfinanzierung von redaktionellen Inhalten über Werbe-einnahmen. Da trotz des Verbundes die Aufmerksamkeit der RezipientInnen für Werbung sinkt, werden ökonomisch neue Formen der Vernetzung werblicher mit redaktionellen Inhalten nötig.

Die eingeschränkte Qualitätsbeurteilung stellt ein wesentliches Kennzeichen me-dialer Angebote dar und ist zudem in Bezug auf die Medienmarken-Bildung von grundlegender Relevanz. Sie bezieht sich zwar in erster Linie auf den Informations-mangel der RezipientInnen zur Qualitätsbeurteilung, schließt aber letztendlich auch die mangelnde Qualitätstransparenz zugelieferter Inhalte für die Medienorganisa-tionen und die der Werbeträgerleistung für WerbekundInnen mit ein. Der Informa-tionsmangel-Situation der Werbekunden ist jedoch mit der Institutionalisierung ei-ner ausdifferenzierten, systematischen und repräsentativen Media- und Publikums-forschung, die sowohl qualitative als auch quantitative Daten über einzelne Pro-gramme und Titel in vergleichbarer 'Währung' liefert, begegnet worden (vgl. Siegert 1993).

Bei den RezipientInnen besteht jedoch nicht nur tendenzielle Unkenntnis über die Qualität, sondern auch über den persönlichen Nutzen und den Preis. Die Qualitäts-unkenntnis lässt sich darauf zurückführen, dass Medienprogramme zum einen aus zahlreichen Elementen bestehen und zum anderen auch die vorhandenen publizis-tischen Qualitätskriterien 'schwammig' und empirisch nur schwer nachzuweisen sind. Zudem lässt sich die Qualität medialer Inhalte weder vorab beurteilen – was für eine Rezeptionsentscheidung nötig wäre – noch kann man sie 'zurückgeben', wenn die gelieferte Qualität nicht der erwarteten entspricht. Mediale Angebote sind daher wie die meisten Dienstleistungen Erfahrungs- oder Vertrauensgüter, also

Güter, deren Qualität zum Teil erst nach dem Konsum bzw. der Rezeption und zum Teil überhaupt nicht beurteilt werden kann (vgl. u.a. Heinrich 1994, 101ff; 1996, 167ff; 1999, 39ff; Kiefer 1996, 20ff; Meyer 1998, 11; Schröder 1997, 18ff; Stauss 1994, 92ff; Stauss 1998a, 14ff; 1998b, 566ff; Weigand 2001).

Allerdings etablieren sich sukzessive Qualitätsmaßstäbe, so dass es nicht unabänderlich zu der von Heinrich (1999, 41) beschriebenen adversen Auslese und folglich zu Marktversagen in Bezug auf die Produktqualität kommt. Die Qualitätsmaßstäbe beziehen sich dabei zum Teil auf inhaltliche Aspekte, wie z.B. den der Aktualität etwa von Sportübertragungen oder Spielfilmen, die mittlerweile für die RezipientInnen ein gängiges Mittel zur Qualitätsbeurteilung ist. Konsequenterweise wird sie als Angebotsvorteil des Pay-TV auch vermarktet. Insofern sind die von Heinrich (1999, 138) aufgeschlüsselten Dimensionen 'subjektiver und objektiver Neuigkeitswert' sowie 'objektiver Zeitvorsprung vor der Konkurrenz' Wertkriterien nicht nur für die Rundfunkproduktion, sondern auch für die Rezeption. Meist beziehen sich die Qualitätsmaßstäbe jedoch auf formale Aspekte, wie sie Volker Wolff (1998, 265) als Qualitätsvorstellungen von RezipientInnen bezüglich Zeitschriften und Zeitungen angibt: lokale Verfügbarkeit, pünktliche Zustellung, verständliche Darstellungsweise, Lesbarkeit, Umfang etc..

Insgesamt kann in dieser Informationsmangel-Situation entweder die schlecht informierte Marktseite versuchen, zusätzliche Informationen zu gewinnen (u.a. durch Screening) oder die gut informierte Marktseite bemüht sich, die Qualität des Angebots glaubhaft zu kommunizieren (Signaling). Medienmarken haben eine solche Signaling-Competence. Doch besteht die Gefahr, dass auf Grund der spezifischen Marktsituation von Medien Markenqualität nur kommuniziert, nicht aber tatsächlich produktionstechnisch umgesetzt wird (vgl. Heinrich 1999, 607).

Matthias Karmasin (1998, 106) bezeichnet Vertrauen und Erfahrung treffend als Werte, die die Transaktionskosten in der Interaktion zwischen InformationsproduzentInnen und -konsumentInnen reduzieren können, weil sich durch sie Überprüfungen der medialen Inhalte hinsichtlich ihrer jeweiligen Rezeptionsrelevanz – die ohnehin nur mit einem ausgesprochen großen Aufwand möglich wären – erübrigen. Damit wird die Information über die Relevanz der Inhalte selbst relevant, wobei es sinnvoll ist, Erwartungs-Erwartungen bei den RezipientInnen zu etablieren. Erwartungs-Erwartungen bilden sich einerseits auf Grund persönlicher Mediennutzungserfahrung und im Rahmen der Habitualisierung der Mediennutzung, können andererseits durch externe Beurteilungsinstitutionen transportiert werden. Oder aber die Medienorganisationen versuchen steuernd über die Medienmarken-Bildung – und eine entsprechende Qualität – solche Erwartungs-Erwartungen bei den RezipientInnen aufzubauen (vgl. auch Schneider/Knobloch 1999a, 8f).

Da also bei Qualitätsunsicherheit bevorzugt auf externe Schlüsselinformationen und Bewertungsmaßstäbe als Qualitätssignale, die nicht Teil des eigentlichen Angebots sind, zurückgegriffen wird, ist es für Medienunternehmen rational, durch "langfristige Qualitätsproduktion ein Vertrauenskapital beim Publikum zu schaffen, einen

Markennamen, der eine Qualitätsprämie zu erzielen erlaubt." (Heinrich 1994, 103; vgl. auch Heinrich 1996, 168) Das Medienmarken-Image beruht gegebenenfalls stärker auf Anmutungsinformationen als auf Wissen, weil bei der Bewertung vermehrt auf emotionale Elemente zurückgegriffen wird.

3.2 Medienmärkte

Auf Grund des medialen Angebotssystems sehen sich Medienorganisationen spezifischen Marktsituationen gegenüber, die sich entsprechend auf eine Medienmarken-Bildung auswirken. Nicht auf allen Medienmärkten herrschte immer die gleiche Wettbewerbsintensität. Vielmehr war das Mediensystem branchenspezifisch lange geteilt: Im Zeitungs- und Zeitschriftenmarkt herrschte Wettbewerb, wenn dieser auch durch Medienkonzentrationstendenzen eingeschränkt war.¹¹⁴ Der Rundfunkmarkt war durch die öffentlich-rechtliche Organisationsform lange von kommerziellen Überlegungen befreit. Seit Anfang der achtziger Jahre etablierte sich auch im Rundfunkbereich Wettbewerb, der sich gegen Ende der achtziger und Anfang der neunziger Jahre intensivierte. Die Begrenztheit der Werbebudgets und der quantitativen und qualitativen Aufmerksamkeitsleistung der RezipientInnen begründet letztlich diese Wettbewerbsbeziehungen.¹¹⁵

3.2.1 Medienmärkte und Wettbewerbsfelder

Medienwettbewerb findet auf mehreren Teilmärkten statt. In wie viele Teilmärkte untergliedert werden muss, ist dabei zum einen abhängig von der Ausdifferenzierung des Mediensystems und zum anderen von der Analyseperspektive. Eine besondere Relevanz kommt dabei den Konzepten und Dimensionen zur Marktabgrenzung zu, denn ihre Wahl beeinflusst jeweils den Grad der Feststellbarkeit von ökonomischen Größen, wie z.B. Konzentration oder Marktbeherrschung, mithin also das potenzielle Untersuchungsergebnis (vgl. u.a. Knoche 1978, 256ff; Knoche 1996a, 113ff; Monopolkommission 1984, 199).¹¹⁶

¹¹⁴ Vgl. grundlegend zur Pressekonzentration: Knoche 1978, 1996a, 1996b, 1997.

¹¹⁵ Zur Geschichte der Diskussion über das Bestehen und die Intensität intermediären Medienwettbewerbs soll hier u.a. auf Saxer 1994 verwiesen werden.

¹¹⁶ Vor der Wahl eines Abgrenzungskonzeptes bzw. der Abgrenzungskriterien müssen deshalb Entscheidungen darüber getroffen sein, welcher Toleranzbereich im konkreten Fall vorausgesetzt und welche Leitidee zu Grunde gelegt werden soll. Es gibt grundsätzliche Einwände gegen diese Vorgangsweise: Da sich relevante Märkte maßgeblich über den mit ihnen verbundenen Wettbewerb konstituierten, könne eine Marktabgrenzung nicht vor einer Wettbewerbsanalyse stehen. Diese Argumentation impliziert jedoch, dass in Bereichen, in denen aus vielfältigen Gründen kein oder nur wenig Wettbewerb stattfindet (Monopole oder monopolähnliche Situationen, Absprachen etc.), auch kein Markt abgegrenzt werden kann. Eine 'vorgezogene' Marktabgrenzung ermöglicht dagegen auch in solchen Fällen eine Bestimmung von Märkten (vgl. dazu Knoche 1978, 301f).

Marktabgrenzungen sind generell die Voraussetzung für das strategische und operative Medienmarketing der Medienorganisation und ermöglichen u.a. über die Festlegung strategischer Geschäftsfelder eine Analyse des Marktgeschehens. Der Medienmarken-Bildung liegt eine entsprechend betriebswirtschaftlich motivierte Marktabgrenzung zu Grunde, die sich neben räumlichen Abgrenzungen auf die sachlichen Objekte, Unternehmen, Produkte und NachfragerInnen bezieht.

Klassische Medienmarktabgrenzungen sind entsprechend die nachfrager- und produktbezogene Differenzierung medialer Marktleistungen in inhaltliche Angebote als Leistung für RezipientInnen und Kontakten zu zielgruppenaffinen Publika als Leistung für die Werbewirtschaft, unternehmens- und produktbezogene Differenzierung in Mediengattungen sowie nachfragerbezogene Differenzierung in Zielgruppenmedien (vgl. Siegert 2001). Diese Medienmarktabgrenzungen sind absatzbezogen und müssen um die Beschaffungsmärkte ergänzt werden. Sie implizieren jedoch auch, dass der intramediale Wettbewerb und der Wettbewerb auf Zielgruppenmärkten intensiver sind als der intermediale und der auf Massenmärkten, was in Kombinationen spezifische Marktstrukturen, wie z.B. lokale Hörfunkwerbemärkte, konstituiert.

Giehl (1993, 23ff) differenziert für Rundfunkanstalten einen Beschaffungsmarkt, nämlich den für Film-, Sende- und Übertragungsrechte – einen Markt für Übertragungswege schließt er aus, weil in diesem Bereich die politische Regulierung vorherrscht – und zwei Absatzmärkte, den Werbemarkt und den Markt für Programmproduktion und -verwertung – einen Publikumsmarkt schließt er wegen der fehlenden Entgeltlichkeit aus. Der Bestandteil der Marktdefinition Angebot und Nachfrage treffen sich 'zum Zweck des Leistungsaustausches' wird dabei traditionell und als entgeltlicher Leistungsaustausch interpretiert.

Dazu kann jedoch bemerkt werden, dass aus konstruktivistischer Sicht Märkte nicht an sich existent sind, sondern über Beobachtungen konstruiert werden, die Rückschlüsse auf unternehmerisches Handeln zulassen und die ihrerseits Reaktionen hervorrufen, die beobachtet werden (vgl. Altmeyen 1994, 94f und 1996, 259ff). Beobachtungen, vor allem des Marktverhaltens von Medienorganisationen und der Marktergebnisse, führen also zu wichtigen Konstruktionen und damit Abgrenzungen für einen Medienmarkt, auch wenn sie z.B. den Leistungsaustausch nicht auf die Entgeltlichkeit festlegen. Darüber hinaus sind unter der Maßgabe einer Ökonomie der Aufmerksamkeit (vgl. u.a. Franck 1998) und der damit verbundenen Knappheit des Gutes 'Aufmerksamkeit' andere Formen des Leistungsaustausches nicht nur denkbar, sondern real umsetzbar.

Dies berücksichtigen auch andere AutorInnen, indem sie selbstverständlich den Rezipienten- oder Publikumsmarkt behandeln, selbst wenn dieser durch Ansätze des Marktversagens gekennzeichnet ist. Heinrich (1994, 94ff und 1996) differenziert für den Wettbewerb in einen ökonomischen und einen publizistischen, wobei der publizistische, wenn er sich nach Reichweiten als dominierendem Qualitätsmerkmal

richtet, unmöglich wird, da dann die Handlungsfolgen nach marktlich bestimmten Maßstäben zugerechnet werden.¹¹⁷

Infolgedessen und auf Grund diverser Insuffizienzen (vgl. u.a. Kapitel 3.1.3) sieht er eine starke Behinderung des Qualitätswettbewerbs im Rezipientenmarkt, die den Kostenwettbewerb zur vorherrschenden Wettbewerbsform macht. Ähnlich sieht Volker Wolff (1998, 269ff) für den Printbereich zwar einen Qualitätswettbewerb, dieser führt jedoch dazu, dass die Qualitätsverbesserungen nur auf die Bedürfnisse der AnzeigenkundInnen zurückzuführen sind und die journalistische Qualität verwässern. Dagegen sehen Karstens/Schütte (1999, 104) im Fernsehmarkt für RezipientInnen reinen Qualitätswettbewerb, weil Preise keine Rolle spielen. Für Saxer (1994, 9) ist die Konkurrenz unter Medien und JournalistInnen an sich weder qualitätsdienlich noch -abträglich, da alles davon abhängt, unter welchen Umständen und wie sie sich im einzelnen entfaltet.

Fleck (1990, 41f) spricht von einem dreidimensionalen Wettbewerbssystem, in dem er die unterschiedlichen Beschaffungsmärkte für Inhalte und Personen als einen Markt für 'geistigen' Input zusammenfasst und diesen ergänzt um den Beschaffungsmarkt für Produktionsfaktoren, wie z.B. Sendefrequenzen oder Personal (mit Ausnahme von KünstlerInnen), sowie um den Absatzmarkt für die Rundfunk-Dienstleistung sowohl für die ZuseherInnen und ZuhörerInnen als auch für die Werbewirtschaft. Garber (1990, 45) differenziert im selben Band dagegen in die vier Wettbewerbsfelder publizistischen Wettbewerb, wirtschaftlichen Wettbewerb, technischen Wettbewerb und Wettbewerb um Inhalte. Nieland (1996, 129) fasst in Anlehnung an Wirtz (1994) alle Beschaffungsmärkte zusammen in einen Programmbeschaffungsmarkt und unterteilt die Absatzmärkte klassisch in Werbemarkt und Rezipientenmarkt.

Um die verschiedenen Einflussbereiche der und auf die Medienmarke abzudecken sowie den Spezifika der dienstleistungslastigen Medienangebote gerecht zu werden, müssen die Beschaffungsmärkte stärker ausdifferenziert werden. Einerseits erfüllen Medienmarken auf diesen Märkten spezifische Funktionen und andererseits werden diese Märkte ihrerseits für eine Medienmarken-Bildung relevant. Insofern lassen sich die Wettbewerbsebene 'Beschaffung' in vier und die Wettbewerbsebene 'Absatz' in drei Märkte unterteilen (vgl. Abbildung 3-2).

Die sieben aus dieser Unterteilung resultierenden Märkte beziehen sich wechselseitig aufeinander, in dem Sinn, dass durchschlagender Erfolg bzw. Misserfolg in einem dieser Felder Erfolg bzw. Misserfolg in einem oder mehreren der anderen Felder nach sich zieht.

¹¹⁷ Inhaltlich grenzt Heinrich (1999, 36ff) für den Rundfunk den Wettbewerb im Bereich Content-Production von dem in den Bereichen Content-Providing und Content-Distribution ab, weil sich hier je unterschiedliche Neigungen zu wettbewerblichen Strukturproblemen zeigen.

Beschaffungsmärkte			
Finanzen Beschaffung von Kapital	Technologie Beschaffung von Verteilungstechnologie/-Know-how	Inhalte Beschaffung von Themen und Inhalten	Personal Beschaffung von Künstlern, Journalisten, Managern, Technikern etc.
Absatzmärkte			
Andere Anbieter Absatz von (Nutzungsrechten an) eigenproduzierten Inhalten an andere Medienanbieter	Publikum Absatz des Programms und seiner Inhalte an das Publikum	Werbung Absatz der Kontakte zu Publika an die Werbewirtschaft	

Abbildung 3-2: Medienmärkte

3.2.2 Mediale Beschaffungsmärkte

Obwohl Medienmarken tendenziell auf die Absatzmärkte gerichtet sind, kommt ihnen auch eine wichtige Rolle auf den Beschaffungsmärkten zu. Die in Abbildung 3-2 aufgeführten Märkte Finanzen, Technologie, Inhalte und Personal sichern für die Medienorganisationen die Ressourcen für ihre ökonomische und journalistisch-künstlerische Tätigkeit, sind jedoch – auch durch die Globalisierung und Digitalisierung bedingt – durch intensiven Wettbewerb geprägt.

Die Beschaffung von Kapital auf internationalen Finanzmärkten ist ein eher junger Beschaffungsmarkt für Medienorganisationen, dennoch ist die Beschaffung tendenziell schwierig, weil es sich oft um 'Risikokapital' handelt. Hier schlagen sich zum einen die massiv gestiegenen Preise für Filme, Lizenzen und Übertragungsrechte, vor allem für Sportereignisse, zum anderen jedoch auch die kapitalintensiven Investitionen in ausdifferenzierte Absatzmärkte, die zum Teil erst aufgebaut werden müssen, nieder. Die Investitionen der Kirch-Gruppe ins digitale Pay-TV und die Beteiligung von Rupert Murdochs britischem Pay-TV-Sender BSkyB mit 24% an Leo Kirchs Pay-TV-Projekt Premiere, bei der die Kirch-Gruppe BSkyB-Aktien im Wert von 1,9 Milliarden DM plus eine Milliarde DM in bar erhält (vgl. w&v 49/99, 8), belegt die Bedeutungszunahme dieses Beschaffungsmarktes ebenso wie der Börsengang verschiedener Medienorganisationen, allen voran das 'Going Public' von ProSieben (vgl. Siegert 1997b).¹¹⁸

Für den Beschaffungsmarkt für i.w.S. Technologie muss tatsächlich festgehalten werden, dass er nur bedingt marktliche Transaktionen berücksichtigt. Doch wenn Frequenzvergaben zukünftig gegebenenfalls über Auktionssysteme vergeben werden und mögliche multiple Frequenzzugänge, bei denen die Abrechnung der unter staatlicher Aufsicht vorgenommenen Frequenzübertragung, über eine Clearingstelle verlaufen könnten (vgl. u.a. Noam 1996, 22ff), tendiert dieser Markt deutlich stärker

¹¹⁸ Weitere Börsenakteure sind Filmrechtehändler EM.TV, Kinowelt, Constantin Film und der Comedy-Produzent Brainpool. Geplant ist der Börsengang von VIVA TV (vgl. TV Spielfilm 2/2000, 36).

ker in Richtung monetärer Leistungsaustausch. Und gleichwohl ist ein positiver Marktauftritt auch bei nicht völlig monetarisierten Beziehungen bedeutsam. Zudem werden sich mit dem Eintritt neuer Dienstleister, die die Datenströme selektieren und einzelnen Benutzergruppen zuweisen, Wertschöpfungspotenziale verschieben, was auch in den Marktaktivitäten der Medienorganisationen zu berücksichtigen ist (vgl. Trappel 1999, 92; Woldt 1999). Auch die Diskussion um die Set-Top-Boxen, und speziell um Kirchs D-Box zeigt, dass einiges an Querfinanzierungspotenzialen damit verbunden ist (vgl. u.a. Zmeck 1999, 9).

Die Bedeutung der Beschaffungsmärkte für Inhalte und für Personal hat sich in den letzten Jahren vor allem über die immensen Preissteigerungen bei Fernsehrechten und Gagen bemerkbar gemacht (vgl. dazu u.a. Nieland/Ruhrmann/Böckers/Seitz 1996, 99ff). Denn auch im digitalen Zeitalter mit einer Vermehrung von TV-Kanälen und einer starken Ausdifferenzierung im Zeitschriftenmarkt stellen Inhalte, gemäß dem Motto 'content is king', einen ausschlaggebenden Erfolgsfaktor dar. Dabei bezeichnet der Begriff 'Inhalte' nicht nur fertige Print- oder Rundfunkbeiträge, Filme und Sport- bzw. Veranstaltungsübertragungen, sondern auch die grundlegenden Ideen dahinter und das kreative Gespür dafür, welche Entwicklungen, Ereignisse oder Themen gut medial aufbereitbar und verbreitbar sowie für RezipientInnen bzw. die jeweilige Zielgruppe interessant sind. In diesem Kontext wirkt nicht nur die gesteigerte Nachfrage von Produktionsfirmen nach drehbuch-geeigneter Literatur die Frage nach der Endlichkeit medial verwertbarer Kultur auf.

Insgesamt ist der Beschaffungsmarkt für Inhalte durch intensiven Wettbewerb gekennzeichnet, weshalb es im Normalfall bei Film- und Fernsehmaterial keine Einzelabgabe von Ausstrahlungslizenzen und genau festgelegte Ausstrahlungsbedingungen gibt. Bestimmte Paketabnahmen, Presales, Package Deals und Output Deals, definieren denn auch die übliche Angebotsform, wobei Presales und Output Deals die größte Unsicherheit bergen, beziehen sie sich doch ganz oder zum großen Teil auf erst zu produzierendes Material, für das letztlich eine Abnahmegarantie übernommen wird. Da der Umfang solcher Deals zum einen ausgesprochen risikoreich und zum anderen finanziell für kleinere Medienorganisationen nicht tragbar ist, gibt es hohe Markteintrittsbarrieren und es finden sich zum Teil undurchsichtige Ebenen von Zwischenhändlern (vgl. dazu u.a. Karstens/Schütte 1999, 243ff; Kruse 1988, 1989 und 1994; Nieland 1996, 131ff; Wirtz 1994, 94ff).

Obwohl Sport quantitativ einen geringen Umfang am Fernsehprogramm einnimmt, ist er qualitativ doch von überragender Bedeutung, was sich auf die Preise der Übertragungsrechte auswirkt und zu einer wahren Kostenexplosion geführt hat (vgl. Heinrich 1999, 188ff). Die Bedeutung der Sportberichterstattung bestätigt sich auch durch die redaktionellen Konzepte von Tageszeitungen: Selbst diejenigen Tageszeitungen, die ursprünglich ohne Sportberichterstattung auskommen wollten, wie z.B. die österreichische Tageszeitung 'Der Standard', mussten dieses Konzept revidieren. Die Ausdifferenzierung des Zeitschriftenmarktes im Bereich der Sportmagazine belegt die Bedeutung zusätzlich. Inhalte stellen also einen immensen Erfolgsfaktor für Medienorganisationen dar, dennoch kann man Nieland (1996, 145)

zustimmen, wenn er seine Experteninterviews folgendermaßen zusammenfasst und damit auf die Bedeutung des Beschaffungsmarktes für 'Personal' verweist: "Letztendlich aber müßten die Journalisten den Beweis für Glaubwürdigkeit und Professionalität erbringen, die Programmplaner liefern dafür lediglich den Rahmen."

Der Beschaffungsmarkt Personal, den man letztlich als Arbeitsmarkt für journalistische und künstlerische sowie Management-Berufe bezeichnen könnte, umfasst zwar im Prinzip alle, vor allem für den eigenproduzierten Teil, die Programmzusammenstellung und -vermarktung wichtigen MitarbeiterInnen, fokussiert jedoch im besonderen auf Personen des 'Frontstaff': ModeratorInnen, populäre Stars, Prominente und professionelle JournalistInnen; also auf diejenigen MitarbeiterInnen, die als Handlungsträger in direkter Beziehung zu den RezipientInnen stehen, die also für die Medienorganisationen quasi eine personalisierte Brücke zu den RezipientInnen darstellen (vgl. dazu u.a. Karstens/Schütte 1999, 193ff und 448ff). Ihre immense Bedeutung ergibt sich auch aus der Dienstleistungscharakteristik des medialen Angebots, das durch die Konservierung zwar in gewisser Weise standardisiert werden kann, aber eben immer noch deutlich von der Leistungsfähigkeit der mitwirkenden Dienstleister abhängig ist. Personen sind demnach sowohl für den Inhalt als auch für die Präsentation und Inszenierung konstitutiv.

Dabei können die Auswahl von SchauspielerInnen, aber auch prominenten ModeratorInnen, und deren Einsatz in der Produktion mit Heinrich (1994, 41f) als Ex-post-Spezifität oder transaktionsspezifische Investitionen bezeichnet werden, vor allem, wenn die Produktion immer stärker auf diese Personen zugeschnitten ist und die Medienorganisationen damit 'Erpressungsversuchen' insofern ausgesetzt sein können, als prominente ModeratorInnen oder SchauspielerInnen ihre Gagen in extreme Höhen treiben können. In Ex-ante Regelungen kann versucht werden, diesen Ex-post-Spezifitäten gerecht zu werden. Private Sicherheitsvorkehrungen können entsprechend den klassische Kauf- und Dienstvertrag ergänzen, wobei auch Investitionen in Medienmarken zu solchen Investitionen gerechnet werden können. Auch die Bedeutungszunahme von Daily Talks und Soaps kann in diese Richtung interpretiert werden, da beide Formen nur – bedingt – von einigen 'Stars' abhängig sind. Während Daily Talks ihre Attraktivität gerade dadurch erzielen, dass die Akteure überwiegend 'Menschen wie du und ich' sind, sind die Darsteller der Daily Soaps – ähnlich wie in den USA – "Schauspieler der zweiten Garnitur." (Kleinstauber 1994, 380)

Die Konkurrenz auf den vier Beschaffungsmärkten ist stark, die Märkte sind tendenziell Verkäufermärkte, in denen die Medienorganisationen mit immens steigenden Beschaffungskosten konfrontiert sind. Dies erfordert auch auf den Beschaffungsmärkten eine eindeutige Positionierung, Präsenz auf den wichtigen Messen und Festivals, Imagepflege und persönliche Kontakte, Kooperationen und nicht zuletzt eine Kommunikationspolitik, die die Medienorganisation 'immer im Gespräch bleiben lässt' (vgl. u.a. Karstens/Schütte 1999, 244ff).

3.2.3 Mediale Absatzmärkte

Auf den ersten Absatzmarkt, den des Absatzes der eigenproduzierten Inhalte an andere meist internationale Medienorganisationen, soll hier nur insoweit eingegangen werden, als auch dort eine Positionierung als 'Qualitätsmedium' wesentliche Vorteile bietet und die inhaltliche Orientierung an 'globalen' Themen und Lebensstilen die Vermarktung erleichtert.¹¹⁹

Analog zu den in 3.1 analysierten Qualitäten des medialen Angebots müssen für eine Medienmarken-Strategie im Besonderen die beiden Absatzmärkte 'RezipientInnen bzw. Publikum' und 'Werbung' berücksichtigt werden. Diese Differenzierung hat Tradition, denn bereits die Michel-Kommission hat 1967 eine solche für den Pressebereich vorgenommen (vgl. ausführlich Knoche 1978, 309ff). Da es keine einheitliche Marktgegenseite, unterschiedliche Leistungen/Produkte der Medienunternehmen und unterschiedliche Preise gibt, können die jeweiligen NachfragerInnen auch nicht zwischen den beiden Leistungen/Produkten wählen bzw. ausweichen, d.h. die Leistungen/Produkte sind für die jeweiligen NachfragerInnen nicht substituierbar. Diese Begründung kann für Fernsehen und Hörfunk übernommen werden, auch wenn in deren Rezipienten- oder Publikumsmarkt letztlich kein monetärer Preis realisiert wird.

Denn während sich für die Angebote an die Werbewirtschaft sehr wohl direkte, monetäre Preise erzielen lassen und infolgedessen das Ausschlussprinzip und damit die Marktbildung funktioniert, kann sich theoretisch gesehen in Bezug auf das Publikum kein Markt bilden, weil die Angebote – mit Ausnahme des Pay-TV – auf Grund des fehlenden, direkten und monetären Preises dort nicht ausschussfähig sind (vgl. u.a. Kiefer 1994, 431ff; Giehl 1993, 23ff). Es spricht jedoch vieles dafür, für Fernsehen und Hörfunk einen Absatzmarkt bezüglich der RezipientInnen anzunehmen (vgl. Engel 1995, 253), denn diese Vorgehensweise entspricht nicht nur den Marktbeobachtungen der Konkurrenten, sondern auch denen der ZuhörerInnen und ZuseherInnen, die sowohl den öffentlich-rechtlichen als auch den werbefinanzierten Rundfunk durchaus als direkte Angebotsalternativen in ihre Medienmenüs einbeziehen.

Doch obwohl von getrennten Märkten für 'Werbung' und 'Publikum' auszugehen ist, sind die beiden Märkte für die Produktion und den Absatz insbesondere einer gänzlich auf Werbegelder angewiesenen Medienorganisation untrennbar miteinander verbunden, ja voneinander abhängig. Im Publikumsmarkt sind das Massenpublikum, die Publika und einzelne Zielgruppen Marktpartner der Medienorganisationen. Sie wollen in diesem Markt Abnehmer für einen wesentlichen Teil ihrer medialen Angebote, nämlich Inhalte, Programme und Produkte, finden. Die Publika in-

¹¹⁹ Dies zeigt sich z.B. daran, dass nicht nur die ZDF-Krimireihe 'Derrick' in 41 Länder exportiert wurde, sondern auch der Film 'Der Kardinal – Der Preis der Liebe' mit demselben Hauptdarsteller bei den German Screenings 1999 gleich mehrfach verkauft werden konnte (vgl. TV Spielfilm 2/2000, 34).

vestieren als Marktgegenleistung zum Teil Geld, wie bei Zeitungen¹²⁰ und Zeitschriften, beim Pay-TV, bei Veranstaltungen oder Merchandisingprodukten, in jedem Fall aber Zeit und Aufmerksamkeit für die Rezeption medialer Angebote (vgl. Abbildung 3-3).



Abbildung 3-3: Publikumsmarkt: Marktteilnehmer und gehandelte Leistungen

Um diese grundsätzlich beschränkte Zeit und vor allem Aufmerksamkeit konkurrieren die Medienorganisationen (vgl. u.a. auch Saxer 1994, 4f).¹²¹ Während Franck (1998, 75ff und 1999) Aufmerksamkeit auch mit dem Selbstwert zusammenbringt, interessiert für den Publikumsmarkt der Medienorganisationen vor allem der Wunsch um bzw. die Notwendigkeit von Beachtung, die eine wesentliche Voraussetzung für die Bedeutungszunahme der Massenmedien ist, was im vieldiskutierten Begriff Informationsgesellschaft kumuliert.¹²² Und der Wettbewerb auf diesem Absatzmarkt verschärft sich mit jedem neuen medialen und nicht-medialen Konkurrenten um die Zeit und Aufmerksamkeit des Publikums.¹²³ Aufmerksamkeit wird dabei nicht abstrakt und für sich genommen zu einer neuen Währung, denn dafür fehlt ihr die universelle Tauschbarkeit (vgl. Franck 1998, 72ff), sondern nur und erst in Kombination mit den Personen, die etwas diese Aufmerksamkeit 'schenken'. Dementsprechend ist das Interesse der Medienorganisationen stark auf Gruppen von MerkmalsträgerInnen und auf ein Massenpublikum gerichtet (z.B. KäuferInnen von Halbfettmargarine, fußballbegeisterte Männer zwischen 19 und 29 Jahren).

¹²⁰ Darauf, dass Tageszeitungen in Ein-Zeitungskreisen auf Grund ihrer monopolistischen Stellung größere Aktionsspielräume haben, soll an dieser Stelle dennoch hingewiesen werden, auch wenn diese Spielräume durch die zunehmende Akzeptanz von Internetdiensten bedroht sind.

¹²¹ Rühl (1999, 62) ergänzt die Rezeptionskosten um Belastungen aus 'rauschenden Programmen' ('noisy programs') und Verzicht auf nichtpublizistische Kommunikationsmöglichkeiten, was jedoch nur bedingt Kosten für die RezipientInnen darstellt, denn die Möglichkeit rezeptionsbegleitender Gespräche wird immer stärker genutzt.

¹²² Der Begriff Informationsgesellschaft ist nicht nur vieldiskutiert und bedingt aussagekräftig, sondern auch 'verräterisch'. Geht es doch bei der Definition von Information um den Austausch, nicht um Verständigung.

¹²³ So zeigte sich bereits in der Untersuchung von Hasebrink/Krotz (1993, 521), dass Personen in Kabelhaushalten durchschnittlich 14,1 Programme im Monat und 6 Programme am durchschnittlichen Fernsehtag nutzten, während Personen in Nicht-Kabelhaushalten nur 5,6 Programme pro Monat und 3,4 pro Tag nutzten.

Auch die Positionierung der Medienorganisationen in diesem Markt erfolgt verstärkt auf Grund solcher Zielgruppenüberlegungen (vgl. Siegert 1998b).

Im Werbemarkt sind Marktpartner der Medienorganisationen die Werbewirtschaft bzw. ihre Agenturen, d.h. alle Unternehmen, Institutionen und Organisationen, die Werbung für sich, ihre Angebote und/oder ihre Leistungen in Medien schalten wollen, sowie die zwischengeschalteten Werbe- und Mediaagenturen. Die Medienorganisationen bieten in diesem Markt Werbezeit und Werberaum als Plattformen für werbliche Kommunikationsangebote an, weil diese greifbare Handelsware darstellen. Die eigentlichen Angebote beziehen sich jedoch auf die Kontakte zu ökonomisch relevanten Publika und Zielgruppen oder zu einem Massenpublikum (vgl. Abbildung 3-4).



Abbildung 3-4: Werbemarkt: Marktteilnehmer und gehandelte Leistungen

Die mit den Publika weitgehend identischen KonsumentInnen sind die NachfragerInnen auf den Absatzmärkten der werbungstreibenden Wirtschaft, die mit den werblichen Kommunikationsangeboten erreicht werden sollen. Heinrich (1999, 277f) berechnet den Wert von RezipientInnen entsprechend, indem er als Gegenleistung die Erhöhung der Konsumneigung ansetzt, was jedoch z.B. bei Imagebildung nur mittelbar angestrebt wird. RezipientInnen haben also kontrollierenden Einfluss auf die mediale Angebotspolitik, dieser ist jedoch zum einen nicht trennscharf und zum anderen innerhalb des Publikums ungleich verteilt, weil die RezipientInnen auf Grund ihres Konsumverhaltens und ihrer Kaufkraft für die Medienorganisationen unterschiedliche Bedeutung haben (vgl. Siegert 1998b).

Die Werbewirtschaft benötigt die Medien aber nicht nur als Werbeträger, sondern vor allem als Hersteller von Aufmerksamkeitsgemeinschaften. Da die RezipientInnen sich zunehmend in selektiver Aufmerksamkeitszuwendung üben, d.h. Zappen oder Überblättern, wird es wichtig, die werblichen Botschaften möglichst nahtlos mit den anderen inhaltlichen Programmbestandteilen zu verknüpfen. Insgesamt wird das Publikum in seiner Quantität, in seiner Differenziertheit und konsumbezogenen Qualität ein Zwischenprodukt, oder wie Webster/Phalen (1994, 19ff) es formulieren, 'coin of exchange'.

Die beiden Absatzmärkte Publikumsmarkt und Werbemarkt sind so stark miteinander vernetzt, dass sie in der Marketingpraxis 'zusammengedacht' werden müssen.

Die Medienorganisationen produzieren somit durch den Absatz ihres einen medialen Angebots, die Verbreitung von inhaltlichen Programmen, ein zweites, den Kontakt zum Publikum, das durch Segmentierung und Typisierung zu zielgruppenaffinen Publika verbessert wird.¹²⁴ Medien agieren also in einem 'dual service market', wie sich in Anlehnung an Picard (1989, 17ff) formulieren lässt. In diesem Sinn betont Heinrich (1999, 325) für den Rundfunk als grundlegende Charakteristik die Komplexität des operativen Marketing, die sich in abgeschwächter Form auf alle Medienorganisationen und medialen Angebote transformieren lässt: "Das operative Marketing ist ungewöhnlich komplex, weil Rundfunk in der Regel auf zwei Märkten angeboten wird, weil sich asymmetrische Wettbewerbsbeziehungen zwischen dem historisch gewachsenen und regulierten öffentlich-rechtlichen Rundfunk und dem wenig regulierten jungen privaten Rundfunk entwickeln und weil auch die Finanzierungssysteme im Wettbewerb stehen. Kurz: Komplexität und Unsicherheit ist auch für das Marketing die zentrale Herausforderung im Rundfunksystem."

3.3 Ziele, Funktionen und Elemente von Medienmarken

Die Situation auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten ist wettbewerbsintensiv. RezipientInnen und Werbewirtschaft haben eine Vielzahl an Voll- und Spartenprogrammen, Tageszeitungen, Zeitschriften, Hörfunksendern und Online-Angeboten zur Rezeption, Schaltung der Werbung und weiteren Kommunikationskooperationen zur Verfügung. In diesem Dschungel an Angeboten gilt es, sich von den Wettbewerbern zu differenzieren und deutlich zu positionieren. Bezogen auf das Fernsehen widerspricht die Entwicklung von Medienmarken damit der prognostizierten Konvergenz nicht nur der öffentlich-rechtlichen und privaten, sondern aller Programme, da sie gerade nicht darauf aufbaut, das eigene Programm dem der Konkurrenten ähnlich zu konzipieren, sondern im Gegenteil sich davon abzuheben.

Auch dafür ist jedoch eine Konkurrenzbeobachtung unabdingbar. Ähnlich formuliert dies Kiefer (1992), wenn sie von distinkten Profilen und den damit verbundenen Grundorientierungen spricht. Damit entsprechen Medienmarken sogenannten Kernressourcen, die nach Habann (1999, 7ff) durch die Fähigkeit zur Nutzenstiftung, die Nicht-Imitierbarkeit und die Nicht-Substituierbarkeit charakterisiert sind. Zur Differenzierung eignen sich die Dimensionen Funktion, Form, Inhalt, deren Ausprägung auf die anzusprechende Zielgruppe bezogen sein müssen. Medienmarken füllen auf der Basis der Markenidentität diese und weitere Dimensionen und ermöglichen es, sich den Charakteristika medialer Angebotssysteme entsprechend sowohl auf den Beschaffungs- als auch auf den Absatzmärkten zu positionieren. Zugleich nutzen sie die Chancen dieser Charakteristika und mindern ihre Risiken.

¹²⁴ Die Entwicklung des digitalen Fernsehens mit seinen spezifischen Abrechnungssystemen verändert diese für die klassischen Medien noch gültige Aufteilung und führt dann zu direkten Marktbeziehungen mit monetären Preisen auch im Publikumsmarkt.

Die Markenelemente müssen insofern 'zweigleisig' angelegt sein, als sie sowohl den Publikumsmarkt als auch den Werbemarkt berücksichtigen und zugleich die beiden Teile im Sinne einer einheitlichen Markenidentität bzw. -integrität kombinieren müssen.

3.3.1 Ziele und Funktionen von Medienmarken

Für Medienmarken gelten prinzipiell dieselben Ziele wie für die Produkte und Leistungen anderer Branchen: marktpsychologische und -ökonomische Ziele sollen in ihrem Zusammenspiel eine möglichst definitive Alleinstellung der Medienorganisation und ihres Angebotssystems bewirken. Durch Medienmarken-Differenzierung und -Wirkung sollen besonders die Absatzmärkte positiv beeinflusst werden, die Steigerung des Medienmarkenwerts bezieht sich im Besonderen auf den Beschaffungsmarkt 'Finanzen' sowie auf die Shareholder-Value orientierten Medienorganisationen.

Die grundlegende Funktion von Medienmarken ist es, zum einen die weitgehende Immaterialität des dienstleistungsdominierten Medienangebots zu kompensieren und zum anderen die Unsicherheit, die den medialen Produktionsprozess auszeichnet, und den Mangel an Information in Bezug auf die Rezeption medialer Inhalte zu verringern. Die Basis dafür ist wie bei Marken in anderen Branchen die Kommunikationsfunktion der Marke, sie wirkt sowohl organisationsintern als auch nach außen in den Beziehungen zu anderen MarktteilnehmerInnen differenzierend und stabilisierend. Die einzelnen Funktionen von Medienmarken für die MarktteilnehmerInnen des Absatzmarktes sind in Abbildung 3-5 detaillierter aufgeführt.

Perspektive der		
Medienorganisationen	Werbewirtschaft	RezipientInnen
<ul style="list-style-type: none">• Orientierung für Selektionsentscheidungen und -richtlinien• Orientierung für Einkaufs- und Produktionsentscheidungen• Orientierung für Personalakquisition und Kooperationen• Strukturierung der Programmplanung und der Publikums- und Mediaforschung• Absatzförderung und -stabilisierung• Profilierung gegenüber der Konkurrenz• Innovationssicherung• Aufbau einer Corporate Identity• Zuordnung von Werbewirkung zu Medienorganisationen oder -objekten• Verhandlungsposition gegenüber der Werbewirtschaft	<ul style="list-style-type: none">• Bekanntes, verlässliches Marketingkonzept• Höhere und zielgruppen-spezifischere Aufmerksamkeit für werbliche Aussagen• Verminderte Beanspruchung eigener Marketinginstrumente• Möglichkeit gleichberechtigter Kommunikationspartnerschaften	<ul style="list-style-type: none">• Orientierung beim Kauf• Orientierung bei der Mediennutzung• Rahmenvorgabe für Interpretationen• Spezifische Qualitätssicherung (z.B. Glaubwürdigkeit)• Minderung des Risikos einer Fehlentscheidung• Individueller und sozialer Zusatznutzen

Abbildung 3-5: Funktionen von Medienmarken

Medienmarken haben eine immense Funktion für die interne Leistungserstellung der Medienorganisationen, für die sie – als 'höchste Verdichtungsstufe' – die grundlegende Orientierung und das zentrale Strukturierungsprinzip liefern. Damit geben sie Sicherheit für Planungen und den Rahmen für Innovationen. Zudem gelingt es über die Audiovisualisierung und über das aufgebaute Markenimage, Medienmarken wahrnehmbar zu machen, die Vermarktung des medialen Angebots zu verbessern, das geistige Eigentum besser zu schützen und Eigentumsrechte eher zu definieren und durchzusetzen, wobei die Markenbildung durch Originalität für Medien durchaus schwieriger ist als für Unternehmen anderer Branchen (vgl. Schneider/Knobloch 1999a, 8).

Durch ihre Signaling-Competence stützen Medienmarken das mediale Angebotsystem als Erfahrungs- und Vertrauensgut ab und bieten sowohl den RezipientInnen bezüglich des Kaufs und der Nutzung, als auch den Zulieferern bezüglich der Verlässlichkeit und Position der Medienorganisation Orientierung. Medienmarken sind also Marktbearbeitungssysteme, die RezipientInnen und Werbewirtschaft an die Medienorganisation binden sollen, was besonders im digitalisierten Medienmarkt von Bedeutung ist (vgl. Kopper 1999, 52). Ihnen ist also ein aktives Kundenbeziehungs-Management inhärent. Damit lassen sich besonders unter verschärften Wettbewerbsbedingungen die Beziehungen im Beschaffungs- und im Absatzmarkt langfristig verbessern und stabilisieren. Für eine Medienmarken-Strategie spricht darüber hinaus, dass die Kommunikationspolitik der Medienorganisationen, die ja elementare Grundlage des Markenaufbaus ist, spezifische Potenziale beinhaltet.

3.3.2 Elemente von Medienmarken

Wie die Markenführung in anderen Branchen muss die Medienmarken-Führung die wesentlichen Elemente einer Marke in einer einzigartigen Weise kombinieren, ihre Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteile sicherstellen und auf die Anforderungen des Marktes abstimmen. Im Mittelpunkt der Markenkonzption steht deshalb die Medienmarke als Eigenschaftsbündel, das über den funktionalen Nutzen hinausgehend symbolische Nutzenaspekte und eine Audiovisualisierung aufweist.¹²⁵

3.3.2.1 Funktionaler Nutzen

Der funktionale Nutzen von Medienmarken ist zwar sachlich-funktional durch die medialen Angebote geprägt, bezieht sich aber ganz auf die nutzenorientierte Positionierung und versucht, die funktionale Problemlösung und Bedürfnisbefriedigung in den Mittelpunkt zu stellen. Die nutzenorientierte Positionierung von Medienangeboten und die damit verbundene Orientierung an RezipientInnen und Werbe-

¹²⁵ Ähnlichkeiten dazu finden sich in der Vierteilung zur internationalen Standardisierung von Rundfunkstatistiken, auf die Hasebrink/Doll (1990, 23) bei ihrem Modell der Programmauswahl rekurrieren: Funktion, Form, Gegenstand/Inhalt und Zielgruppe.

wirtschaft als KundInnen der Medien, wurde bereits im Rahmen des redaktionellen Marketing angestrebt und kann daher auf eine, wenn auch kurze, Tradition zurückblicken.¹²⁶ Mit der Formulierung des funktionalen Nutzens greifen Medienorganisationen nicht nur die Kundenperspektive auf, sondern versuchen, steuernd in die Nutzenvorstellungen von RezipientInnen und Werbewirtschaft einzugreifen. Je stärker 'nutzenorientiert' der mediale Leistungserstellungsprozess angelegt ist, desto unabhängiger wird das Programm vom medialen Träger. So erklärte Levitt bereits 1960 in Harvard Business Review: "Hollywood barely escaped being totally ravished by television All of them got into trouble not because of TV's inroads but because of their own myopia. As with the railroads, Hollywood defined its business incorrectly. It thought it was in the movie when it was actually in the entertainment business. 'Movies' implied a specific, limited product." (Levitt zitiert nach Häty 1989, 222)

Ähnlich formuliert Rosenfeld (1998, 102) die ausschlaggebende Frage für RezipientInnen: "What's in for me?" und fragt Rager (1994a, 19), auch wenn er an Stelle von Nutzen den Begriff Funktion verwendet: "Welche Funktion erfüllt die Tageszeitung im Leben von Leserinnen und Lesern?" Er weist zu Recht darauf hin, dass die Nutzenbestimmung nicht unabhängig von denen der Wettbewerber formuliert werden kann.¹²⁷ Und auch Hasebrink/Doll (1990, 30) stellen für das Fernsehen fest, "..., daß bei einer Erweiterung des Programmangebots die erwarteten Nutzenaspekte der angebotenen Sendungen beim Auswahlprozeß an Gewicht gewinnen."¹²⁸

Als funktionaler Nutzen von Medienmarken für die RezipientInnen lassen sich in einem ersten Schritt Information, Unterhaltung, Bildung, Beratung und ästhetischer Genuss anführen. (vgl. auch Berg/Kiefer 1996; Berens/Kiefer/Meder 1997; Heinrich 1999, 499)¹²⁹, wobei Weischenberg (1994, 430) zu Recht betont, dass diese erst durch die Verarbeitungsprozesse der RezipientInnen zustande kommen. Inwieweit ein mediales Markenangebot also Information zum funktionalen Nutzen hat, ist – begrifflich passend ausgedrückt – von der Nutzung durch die und der Interpretation der RezipientInnen abhängig. Auch der häufig konstruierte Gegensatz zwischen Information und Unterhaltung wird aus der Perspektive der RezipientInnen

¹²⁶ So formuliert Kopper (1991, 37ff) die Nutzensegmentierung als Ausgangsbasis eines neuen Typs der Produktdefinition.

¹²⁷ Rager (1994a, 19) definiert als Funktionen der Tageszeitungen die folgenden, die sich – entsprechende Nutzung vorausgesetzt – dann auch als Aspekte des funktionalen Nutzens niederschlagen können: Aktuelle Informationen auswählen, Hintergrundberichterstattung liefern, politische Zusammenhänge erklären, enzyklopädische Funktion erfüllen, d.h. erklären und übersetzen, Forum für Meinungen und Ansichten bieten, alltägliche Serviceleistungen erbringen, Unterhaltung und Gesprächsstoff bieten sowie Werbung liefern.

¹²⁸ Unter kulturkritischer Perspektive wird der funktionale Nutzen auch als Gebrauchswert bezeichnet, der mit Bezug zum Bedürfnisbegriff zwar zur 'zentralen Legitimationsschiene' kapitalistischer Produktionsweise geworden ist, der aber auch gegeben sein muss, damit für Angebote ein Tauschwert erzielt werden kann (vgl. dazu auch Westerbark 1991, 28f).

¹²⁹ Vgl. kritisch zur Methode der Studie Massenkommunikation: Lauf/Peiser 1999.

und damit für den funktionalen Nutzen obsolet, denn wie Klaus (1996) treffend formuliert: der Gegensatz von Information ist Desinformation, der Gegensatz von Unterhaltung ist Langeweile.

Folglich müssen auch die dargestellten Aspekte des funktionalen Nutzens ergänzt werden. Dazu eignen sich, obwohl kontrovers diskutiert, die Gratifikationsitems aus den Untersuchungen im Rahmen des Uses-and-Gratifications-Approachs, die das Informations- und Unterhaltungsbedürfnis um das Bedürfnis nach persönlicher Identität, nach Integration und nach sozialer Interaktion ergänzen: Medienmarken können insofern zusätzlich zu den o.g. Nutzungsdimensionen und diese ausdifferenzierend u.a. zur Entspannung, zur Fantasie-Anregung, zur Geselligkeit, zum Zeitvertreib, zur Selbstfindung, aus Gewohnheit, weil die Angebote spannend sind, weil sie Anstöße geben, etwas Neues auszuprobieren, um sich abzulenken bzw. aus der Realität zu flüchten oder aus Vergnügen, genutzt werden (vgl. zusammenfassend: Rosengren/Wenner/Palmgreen 1985; Schenk 1987, 393ff; Scherer 1997, 46ff; Karmasin 1998, 498).¹³⁰

Auch die Möglichkeit zur Anschlusskommunikation in dem Sinn, dass Medien Themen für Gespräche liefern oder die RezipientInnen in die Lage versetzen, 'mitreden zu können', muss als funktionaler Nutzen interpretiert werden.¹³¹ Deutlich wird dies besonders bei Fachzeitschriften, bei Fans öffentlich-rechtlicher Programme (vgl. Scherer 1994, 258), aber auch bei spezifischen Szenemedien, deren Nutzung geradezu konstitutives Merkmal bestimmter Gruppen, Szenen oder Fangemeinden sein kann. Dass Medienmarken zur moralischen Instanz werden und klassische Institutionen der Wertevermittlung ablösen (vgl. Sommer 1998, 104), kann zum funktionalen wie auch zum symbolischen Nutzen gerechnet werden. Westerbarkey (1991, 39ff) unterscheidet den potenziellen Nutzen von Medienangeboten nach seiner Nutzenfrist und geht davon aus, dass Medienangebote im Idealfall kurzfristig hohen Lustgewinn, mittelfristig große Interaktionschancen und langfristig umfassende Orientierung ermöglichen, in der praktischen Umsetzung aber weit unter diesen Möglichkeiten bleiben.

Da der tatsächlich verwirklichte funktionale Nutzen weitgehend von den Absichten, Verwendungszusammenhängen und Bedeutungszuweisungen der RezipientInnen

¹³⁰ Dabei soll an dieser Stelle nicht näher auf die einzelnen Studien oder die grundlegende Diskussion des Uses-and-Gratifications-Approachs eingegangen werden. Vgl. dazu Palmgreen 1984; kritisch dazu: Schönbach 1984; Merten 1984; Ronge 1984. Aktuellere und kritische Untersuchungen vgl. u.a. Vorderer 1996a.

¹³¹ Gesellschaftliche Funktionen von Medien werden in der Formulierung des funktionalen Nutzens nur insoweit relevant, als sie auf einzelne RezipientInnen oder Zielgruppen transformiert werden können. Der Zusammenhang kann mit Rühl (1999, 62) beispielhaft so gesehen werden: "Publizistisch programmierte Programme können kurzfristig Anschlusskommunikation auslösen, während eine demokratisch-pluralistische Öffentlichkeit mittel- bis langfristig erwartet, dass die Publizistik das allgemeine Kommunikationsniveau der Gesellschaft steigert oder verbessert."

abhängig ist,¹³² kann die Besetzung und Kommunikation eines bestimmten funktionalen 'Nutzenpakets' durch die Medienorganisation erfolgen. D.h. es kann eine Vorgabe bezüglich des funktionalen Nutzens in Abhängigkeit vom medialen Angebot und von den präferierten Zielen der Markenstrategie formuliert werden, die dann aber durch die Erfassung der Nutzenaspekte bei den RezipientInnen modifiziert werden muss.

Für die werbungtreibende Wirtschaft liegt der funktionale Nutzen von Medienmarken natürlich in der Veröffentlichung und Bekanntmachung der Informationen über beworbene Unternehmen, Leistungen und Produkte bei einer möglichst großen Zahl von als relevant definierten RezipientInnen. Der funktionale Nutzen bezieht sich also auf die Reichweite eines Mediums. Damit verbunden ist zudem die Lenkung der Aufmerksamkeit dieser RezipientInnen auf die werblichen Kommunikationsangebote und die Beeinflussung ihrer Einstellung bzw. ihres Verhaltens bezüglich des beworbenen Objekts Teil des funktionalen Nutzens. Insgesamt muss die Verknüpfung der Nutzenaspekte von Medienmarken noch stärker zielgruppenorientiert sein als die anderer Marken, weshalb es sinnvoll sein kann, Teile des Angebots, z.B. nur einzelne Sendungen, zusätzlich zu markieren. Besonders die Eignung von Medien als Werbeträger ist von ihrer Fähigkeit abhängig, einen räumlichen und demografischen Zielgruppenbezug herzustellen. Neben der Reichweite spielt also die Affinität zu spezifischen Zielgruppen eine wesentliche Rolle für den funktionalen Nutzen.

Auch das Problem, dass Tageszeitungen nur bedingt einen funktionalen Nutzen für jugendliche LeserInnen umsetzen können ohne dabei StammlerInnen zu 'vergraulen', zeigt das Dilemma eines zielgruppen- und zukunftsorientierten Zeitungsmanagements. Wie wichtig der funktionale Nutzen für den Erfolg eines Medienobjekts ist, lässt sich an den Ergebnissen einer umfassenden empirischen Untersuchung (vgl. Schönbach/Lauf/Stürzebecher/Peiser 1997, 112) ablesen. Wesentliche Erfolgsfaktoren für Tageszeitungen, besonders bei Personen mit Hauptschulabschluss, sind demnach generell visuell betontes, dynamisches, aber geordnetes Layout (Ordnung) und größere thematische Vielfalt, d.h. Ausweitung des Unterhaltungsteils (jedoch nicht überall), von Serviceangeboten, Hintergrundinformation und Kommentierung und mehr regionale und lokale Informationen auch außerhalb der entsprechenden Ressorts.

Der funktionale Nutzen von Medienmarken fragt also nach der Kernkompetenz der Medienmarke.¹³³ Die dargestellten Dimensionen des funktionalen Nutzens lassen sich für die einzelnen Mediengattungen detaillierter aufschlüsseln, weil ihre konkrete Ausformung nicht nur von den alltagsweltlichen Nutzungspraktiken der Rezi-

¹³² Vgl. zu der in den siebziger Jahren beginnenden Diskussion zur Mediennutzung als soziales Handeln: Teichert 1972 und 1973 und Renckstorf 1989. Aktuell u.a. Vorderer 1996a, 319ff;

¹³³ Im Unterschied zur Kernressource, der zwar auch die Fähigkeit zur Nutzenstiftung inhärent sein muss (vgl. Habann 1999), fokussiert der Begriff Kernkompetenz stärker die Perspektive der NachfragerInnen und verweist auf die Zuständigkeit für eine spezifische Nutzenstiftung.

pientInnen abhängig ist, sondern auch von den mit ihnen verbundenen spezifischen Mediengattungs- und Rezeptionscharakteristika. Die Zuordnung zu Mediengattungen ist insofern eine Konkretisierung des funktionalen Nutzens als sie 'greifbare' und praktisch umsetzbare Kriterien benennt. Mediaentscheidungen sind dementsprechend immer noch Gattungsentscheidungen, die Entscheidungen über konkrete Titel oder Programme fällt erst danach, weshalb es auch ökonomisch sinnvoll sein kann, in den Aufbau von Gattungsmarken zu investieren. Weitere Konkretisierungen des funktionalen Nutzens finden sich in den Grundlagen des redaktionellen Konzepts oder der Programmschemata und den Ansätzen der Themenzentrierung (vgl. u.a. Althans 1994, 1542ff; Heinrich 1999, 569ff; Rager 1994a, 19; Schaefer-Dieterle 1997b, 35; Schröder 1994, 22ff; Siegert 1993, 65ff).

In den Medienmärkten mit intensivem Wettbewerb kann auf der Basis des funktionalen Nutzens nur sehr bedingt differenziert werden, denn die zu Grunde liegenden medialen Angebote gleichen sich in ihren funktionalen Nutzenaspekten zu sehr und sind von daher problemlos substituierbar. Obwohl also die Kernkompetenz der Medienmarke klar definiert sein und kommuniziert werden muss, gelingt auch bei vielen Medienmarken die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb besser über die Festlegung und Kommunikation der anderen Elemente.

3.3.2.2 Eigenschaften

Analog zu anderen Marken können auch für Medienmarken Eigenschaften des medialen Angebots und ihre technischen Konkretisierungen für eine Definition herangezogen werden. Als Eigenschaften lassen sich alle Attribute bezeichnen, die die sachlich-technischen Aspekte der Medienmarke bezeichnen, wozu die Zusammensetzung (Komposition), die Zielgruppe und die Nutzungsmodalitäten (wer, wo, wie, wann, wie häufig, wofür) gehören. Teilweise weist bereits der Medienmarken-Namen oder der Claim auf sie hin.

Zu den Eigenschaften von Medienmarken zählen demnach die Feinheiten des redaktionellen Konzeptes, technische Aspekte der Beschaffung und Buchung sowie Zuschreibungen durch die RezipientInnen und die Werbewirtschaft. Einerseits stellen u.a. Blattlinie, Aktualität, Rubrizierung, Stil, Informations- und Unterhaltungswert, Erscheinungsweise und Kaufpreis wichtige Eigenschaften für die RezipientInnen dar, andererseits orientiert sich die Werbewirtschaft in ihrer Mediaplanung am redaktionellen Umfeld, an Treueindizes, an der Rezipientenbindung, den Belegungsmodalitäten, der Verfügbarkeit, den technischen Kriterien wie z.B. dem Vier-Farb-Druck, und am Tausend-Kontakte-Preis.

Aber auch der Service für die Werbekunden (Markt-Media-Untersuchungen, Hilfe bei Mediaplanung) sowie die Möglichkeiten und die Bereitschaft der Medienorganisation für Kommunikationskooperationen jenseits der klassischen Werbung lassen sich den Eigenschaften von Medienmarken zuordnen. Darüber hinaus kann sich die exklusive Definition bzw. Konstruktion und Markierung von Zielgruppen als Eigen-

schaft von Medienmarken etablieren (vgl. u.a. Althans 1994, 1542; Heinrich 1999, 569; Rager 1994a; Rosenfeld 1998, 97; Schaefer-Dieterle 1997b, 35ff).

Eine besondere Markeneigenschaft für beide Abnehmerkreise der Medienorganisationen stellt die Glaubwürdigkeit in Bezug auf das beanspruchte Kompetenzgebiet dar. Dementsprechend ist Glaubwürdigkeit und damit verbunden Vertrauen im Rahmen der Mediennutzung ein wichtiges Selektionsmerkmal: "Glaubwürdigkeit ist ein wichtiger *Imagefaktor* der Medien. Er spielt bei der Informationssuche, also bei den Entscheidungen, welche Zeitung gekauft und gelesen wird, welches politische Magazin im Fernsehen ausgewählt wird etc., eine wichtige Rolle." (Bentele 1994, 296)

Für die Werbewirtschaft ist die Glaubwürdigkeit einer Medienmarke deshalb besonders relevant, weil sie potenziell auf die dort geschalteten werblichen Kommunikationsangebote übertragen wird und diese selbst glaubwürdiger macht. Glaubwürdigkeit als Eigenschaft der Medien wird erreicht durch die positive Erfahrung mit dem Medium und wird gestützt von Sachverständigkeit oder der seriösen Aufmachung. Dabei ist Glaubwürdigkeit im Gegensatz zu Objektivität eine Eigenschaft, die einem Menschen, einer Institution oder deren kommunikativen Produkten in Bezug auf einen Sachverhalt oder ein Ereignis von RezipientInnen zugeschrieben wird und wo sich sowohl intermediale als auch intramediale Glaubwürdigkeitsdifferenzen finden (vgl. Bentele 1988 und 1994). Teilweise sind auch und gerade die JournalistInnen, ModeratorInnen und SchauspielerInnen TrägerInnen von Glaubwürdigkeit.

Die großen Probleme mit der Glaubwürdigkeit von Tageszeitungen in der Einschätzung der durchschnittlichen LeserInnen wurde jüngst in einer amerikanischen Untersuchung thematisiert. Bereits orthografische Fehler können die Verlässlichkeit des Mediums für die RezipientInnen erschüttern, die sich insgesamt in ihrer Einschätzung viel kritischer und misstrauischer zeigten als die auch befragten JournalistInnen (vgl. Ruß-Mohl 1999b).

3.3.2.3 Symbolischer Nutzen

Die 'Entdeckung' und der aktive Einsatz dieser Nutzendimension hat erst in den letzten Jahren Verbreitung gefunden, was darauf zurückzuführen ist, dass auf Grund des intensivierten Wettbewerbs im Medienbereich Medienmarken über den funktionalen Nutzen und die Eigenschaften nicht mehr ausreichend differenziert und positioniert werden können. Während für Schröder (1994, 25) die Zeitung noch durch einen dominierenden Grundnutzen und einen eher geringen Zusatznutzen ausgezeichnet ist, muss es eben genau Ziel einer Zeitungsmarke sein, auch im Bereich des symbolischen Nutzens – z.B. bei Selbstverwirklichung, Lebensstil, Prestige, Anerkennung, Gefühl – etwas bieten zu können. Denn nur, wenn beide Nutzendimensionen – die funktionale und die symbolische – abgedeckt sind, kann eine Medienmarke unter Wettbewerbsbedingungen langfristig bestehen. "Gerade bei Verlagsprodukten ist aber die Beschränkung auf die rein funktionalen Qualitätsausprä-

gungen eine zu enge Sichtweise; die nichtfunktionale, "psychologische" Qualität ist von großer Bedeutung und überwiegt häufig schon den funktionalen Teil." (Althans 1994, 1541; vgl. auch Klatten 1997)

Der symbolische Nutzen kann in einen in der persönlichen Sphäre liegenden Erbauungsnutzen und einen im sozialen Bereich angesiedelten Geltungsnutzen aufgeschlüsselt werden. Er ist insofern ein psychologischer Mehrwert, als dadurch die Medienmarke ihre Einzigartigkeit aus peripheren Leistungen bezieht. Dabei kann auch bei Medienmarken der emotionale Erlebniswert, also die vermittelten Beiträge zur Lebensqualität der RezipientInnen, den Kern des symbolischen Nutzens darstellen, was eine emotionale Markenpositionierung impliziert.

Im Bereich der individuellen Komponente des symbolischen Nutzens haben Medienmarken sich gut positioniert, manche der beim funktionalen Nutzen bereits genannten Nutzenaspekte können ebenso gut im Bereich des symbolischen Nutzen angesiedelt sein, abhängig davon, welchen Stellenwert sie im Rahmen der Mediennutzung einnehmen. Insofern können die Möglichkeiten des Zeitvertreibs und der Zeitstrukturierung, des Ersatzes für die Gesellschaft anderer Menschen, der parasozialen Interaktion, der Flucht aus der Realität, der Wertevermittlung oder der medialen Bestätigung der eigenen Authentizität als symbolischer Nutzen gewertet werden. Auch die Möglichkeit für Identifikationen der RezipientInnen, ist, obwohl sie sich oft auf einzelne MediendarstellerInnen bzw. Rollen bezieht, doch über diese an jeweilige Medienmarken gebunden. Dass eine solche Definitionsarbeit am Selbstverständnis Einzelner und ganzer Gruppen auch von einer Medienmarke geleistet werden kann, zeigt Luger (1992, 434), der dafür beispielhaft die Jugendillustrierte Bravo nennt, die "den Jugendlichen zeigte, was unter einem Teenager zu verstehen war."

Dabei können sich die Medienorganisationen in ihrem Markenmanagement nicht allein auf die Zuschreibungen durch die RezipientInnen verlassen, sondern müssen diese Komponente des symbolischen Nutzens aktiv kommunizieren. Allerdings zeigt sich, dass Medienorganisationen in der Formulierung und Kommunikation der sozialen Komponente des symbolischen Nutzens gegenüber klassischen Markenartikelherstellern etwas Nachholbedarf haben, aber dabei sind, dieses Defizit mit enormer Geschwindigkeit auszugleichen. Denn dieser Teil des symbolischen Nutzens bezieht sich auf Zuschreibungen von Statusaspekten durch Mitmenschen. Und da Medien selten demonstrativ öffentlich genutzt werden, ist die Zuordnung dieser Komponente der Medienmarken zu den RezipientInnen schwierig.

Gleichwohl kann die Nutzung, gegebenenfalls auch nur die vermeintliche Nutzung, bestimmter Medien dann, wenn sie öffentlich gemacht werden kann, die Zuschreibung spezifischer Statusaspekte bedingen oder als Chiffre die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe signalisieren (vgl. u.a. Luger 1992, 434f; Klatten 1997; Schulze 1992, 104). Ludwig (1996b, 292) bezeichnet die Wochenzeitung 'Die Zeit' in diesem Sinne als Milieuzichen. Insofern kann auch die Möglichkeit zur Anschlusskommunikation als 'öffentlich machen' der Medienmarke nicht nur dem

funktionalen, sondern auch dem symbolischen Nutzen von Medienmarken zugeordnet werden. Entsprechend lassen sich z.B. für die Tageszeitung sowohl das 'Mitreden können' und die 'Ablenkung vom Alltag', als auch das 'Heimat sein' als Aspekte des symbolischen Nutzens interpretieren (vgl. Schaefer-Dieterle 1997a, 31; Schaefer-Dieterle 1997d, 170).

In der Beziehung zur Werbewirtschaft lässt sich insofern ein symbolischer Nutzen von Medienmarken festmachen, als viele Entscheidungsträger in Unternehmen – unabhängig von den Vorgaben des Mediaplans – eine Vorliebe für diejenigen Medien als Werbeträger entwickeln, die sie selbst bzw. ihre Referenzgruppe nutzen, oder die bei ihnen und ihren Referenzgruppen ein hohes Ansehen und ein positives Image genießen. Ein weiterer Aspekt des symbolischen Nutzens ist die Vertrautheit der Werbebranche mit dem Konzept Marke (vgl. Karstens/ Schütte 1999, 105ff).

3.3.2.4 Audiovisualisierung

Die Audiovisualisierung spielt auch für Medienmarken eine grundlegende Rolle in der Differenzierung vom Wettbewerb und hat im speziellen die Funktion, die Wirkung der werblichen Kommunikation der Werbewirtschaft eindeutig mit dem jeweiligen Titel oder Programm zu verbinden. Sie dient zum einen dazu, das weitgehend immaterielle mediale Angebot über die Markierung des Trägers wahrnehmbar zu machen, und zum anderen, die drei bereits genannten Elemente der Marke zu visualisieren bzw. hörbar zu machen. "Design als Mittel zur Markenbildung" (Schirmer 1997, 84).

Entsprechend verlangt die Audiovisualisierung so viele Bezüge, wie Bedeutungen erwünscht sind. Dabei geht es im Sinne einer umfassenden Markenästhetik um Optik, Akustik, Haptik, Olfaktorik, in der konkreten Markenpraxis vor allem um die Auswahl des Markennamens und die Entwicklung des Markendesigns. Im Markennamen, dem Logo und Emblem, der Verpackung, der Präsentation und dem Claim wird eine Medienmarke für die RezipientInnen greifbar, sie prägen die Vorstellung von der Marke.

Besonders wichtig ist also auch bei Medien die Entwicklung eines passenden Markennamens und zwar in rechtlicher, vor allem aber in linguistischer und phonetischer Hinsicht, denn er verleiht dem Namenlosen eine Identität, drückt diese Identität aus, kündigt sie an, und macht begehrenswert (vgl. Latour 1996, 21). Er ist sowohl ein verbales als auch in Kombination mit dem Logo ein visuelles Gestaltungselement. Das auditive Pendant zum Logo ist der Claim, indem meist auf die Nutzenkomponenten der Medienmarke bzw. auf die grundlegende Problemlösungsidee hingewiesen wird.¹³⁴ Die Audiovisualisierung von Medienmarken muss sich darüber hinaus auf das gesamte Programm, seine Einzelteile und seine Verbindungen ausdehnen, also zum Corporate Design werden. Weil sie den Rahmen für

¹³⁴ Beispiele dafür sind Claims wie "Das neue Bild der Erde", "Gute Unterhaltung", "Spiegel-Leser wissen mehr" oder "Und welches Profil hat Ihre Meinung?".

die Umsetzung der Audiovisualisierung vorgeben, spielen die Produktionscharakteristika der Mediengattungen dabei eine wichtige Rolle.

Im ausdifferenzierten Zeitschriftensektor muss sich eine Zeitschriftenmarke am Kiosk von den vielen Konkurrenten optisch deutlich unterscheiden. Etablierte Zeitschriftenmarken, wie z.B. Der Spiegel, Stern oder GEO, haben deshalb eine unverwechselbare Markenvisualisierung aufgebaut, gegen die sich neue Zeitschriften durch eine entsprechende optische Markenidentität erst einmal positionieren müssen. Dieser Druck zur optischen Differenzierung ist im Zeitungsmarkt weniger ausgeprägt, dennoch ist auch hier eine eindeutige optische Erscheinung gegenüber den LeserInnen angebracht.¹³⁵ Im Printmarkt kann sich das Logo auch insoweit selbstständigen, als es bei mehreren Titeln die Gemeinsamkeit signalisiert, ohne dass der Name im Titel genannt werden muss¹³⁶ (vgl. u.a. Althans 1994, 1542; Bleis 1996, 78ff; Schroeder 1994, 26ff; Wallinger 1994, 77ff).

Auch die weitergehenden Umsetzungen in Form eines Zeitschriften- bzw. Zeitungsdesigns beschäftigen mittlerweile intensiv die Verlage, denn "Gutes Design ist ein Service für die Leser" (Rehe 1997, 147; vgl. ausführlich: Renger/Rest 1997). Nach einer empirischen Untersuchung Anfang der neunziger Jahre war die formale Gestaltung bei Tageszeitungen, und insbesondere bei solchen mit lokalen Wettbewerbern, sogar etwas wichtiger für den Zeitungserfolg als Veränderungen des inhaltlichen Angebots und als Werbe- und Marketinganstrengungen der Tageszeitungen außerhalb des Blattes selbst (vgl. Schönbach 1997, 114).

Radiomarken kreieren analog zu den Printtiteln eine akustische Kennung in Verbindung mit dem Sendernamen, die es den RezipientInnen ermöglicht, in ihrer Erinnerung gehörte Inhalte Sendern zuzuordnen. Der Jingle als am häufigsten eingesetztes Verpackungselement ist quasi die 'auditive Überschrift', sie wird u.a. ergänzt durch Image-Identifications und Intros bzw. Outros. Alle diese Formen lassen sich als Elemente der Verpackung des Radioprogrammes bezeichnen. "Die Verpackung des Senders hat die Funktion, die Markierung in Form der Formatbildung zu unterstützen, zu akzentuieren und zu "verkaufen", also dem Hörer bekannt und begehrt zu machen. Meist ist es kurze Musik, versehen mit Sendernamen, mit Programmhinweisen oder eingängigen Slogans." (Heinrich 1999, 420) Sie fungieren als Dekoration, Rahmen, Träger, Verbindungselement und Transporteur von Werbeaussagen. Gattungsspezifisch ist hier die 'Hörbarkeit' eine ausschlaggebende Komponente, wobei sowohl rationale als auch emotionale Aspekte der Wahrnehmung angesprochen werden sollen (vgl. Goldhammer 1995, 214ff; Sturm/Zirbik 1996, 264ff).

¹³⁵ So ist die Farbigkeit des Blattes ein wichtiges Erkennungszeichen wie sich am Rosa der 'Financial Times' oder der 'Gazetta dello Sport' und am Chamois des 'Standard' belegen lässt.

¹³⁶ Ein Beispiel dafür ist die Stern-Markenfamilie mit 'Der Stern', 'Konr@d' 'Amadeo' und 'Start'. Hier charakterisiert bei unterschiedlichen Namen lediglich das deutlich erkennbare Emblem 'Stern' und der entsprechende Untertitel die Zugehörigkeit zur Markenfamilie.

Auch Fernsehsender haben in den letzten Jahren ihre Verpackung bzw. ihren optischen Auftritt eindeutig professionalisiert und zwar sowohl in Bezug auf den Auftritt als Sendermarke als auch in Bezug auf einzelne Programmbestandteile als Unter-Marken.¹³⁷ Zugleich dient die sogenannte 'Fliege' im oberen Bildschirmbereich als durchgehendes Erkennungszeichen zur Kanalidentifikation, was unter zunehmendem Wettbewerb und verändertem Rezeptionsverhalten (Zapping) unabdingbar ist. Sie kann ergänzt sein um weitere Zuordnungen des Programnteils, z.B. zum Kinderprogramm. Ähnlich wie im Hörfunk untermauern Senderkennspots mit den entsprechenden audiovisuellen Logos den optischen Anspruch auf ein 'eigenes Gesicht', kommunizieren die visuelle Identität und unterstützen damit die Imagebildung.

Dabei basieren die Audiovisualisierungen der Sendermarken auf einem verbindlichen Corporate Design, das sowohl das On-Air- als auch das Off-Air Design umfasst.¹³⁸ Sie werden mit Programm- so wie mit Imagetrailern verbunden und penetriert. Diese Programmverbindungen dienen neben der Selbstdarstellung der Sender besonders der Inszenierung des Markenzeichens und sind gerade bei TV-Sendern das wichtigste Element des Corporate Designs (vgl. u.a. Karstens/Schütte 1999, 267ff; Maulko 1997, 155ff; Mohaupt 1998, 1783; Scherer 1997, 125ff; Schirmer 1997, 67ff; Schuster 1995, 155ff). Die Audiovisualisierung als Corporate Design ist es auch, die neben den konkreten Programmen Träger der Bekanntheit ist. So gehört das ProSieben-Logo – nach Angaben des Senders – mit einem ungestützten Bekanntheitsgrad von 90% zu einem der bekanntesten Markenbilder in Deutschland (vgl. Mohaupt 1998, 1783).

Eine Medienmarke umfasst die erläuterten vier Elemente, sorgt für die Konsistenz der Inszenierung und kommuniziert sie. Dabei kumuliert die Kombination der Elemente in der besonderen Problemlösungsidee und der spezifischen Bedürfnisbefriedigung der Medienmarke und sichert dadurch eine gewisse Qualität, für die bereits Gläser (1996, 238f) in diesem Sinne die Sicherstellung ästhetischer Logik und die Garantie von Funktionalität fordert.¹³⁹ Von welchen Elementen die Hauptleistung der Wettbewerbsdifferenzierung erbracht wird, hängt auch bei Medienmarken von der Entwicklungsstufe ab, in dem sich die Marke befindet. Die meisten Medienmarken befinden sich zwischen der Wettbewerbsphase (competitive stage), in der Wettbewerbs- und Nachahmerprodukte auf den Markt drängen und neue Differenzierungsträger gefunden werden müssen, und der Imagephase (image sta-

¹³⁷ Als Beispiele dienen hier nicht nur die oft genannte und prämierte Weltkugel von ProSieben, sondern auch das Corporate Design der ARD (vgl. dazu: <http://www.ard-design.de>).

¹³⁸ Die Grafikvorgabe, die sich auf alle zweidimensionalen TV-Gestaltungen bezieht, wird dabei ergänzt durch die Print-Grafik, um damit bei Printauftritten die Wiedererkennbarkeit zu sichern. Daneben gibt es noch das Set-Design, das Mode-Design und das Musik-Design (vgl. Schirmer 1997, 81f).

¹³⁹ Aus kritischer Perspektive kann dies durchaus auch als das Ausnutzen der Gebrauchswertansprüche von RezipientInnen gesehen werden, die mit der Mediennutzung den Druck der bestehenden Arbeits- und Reproduktionsverhältnisse kompensieren wollen (vgl. Holzer 1994, 211ff).

ge), in der die Einzigartigkeit des funktionalen Nutzen erodiert ist und die symbolische Komponente der relevante Differenzierungsträger wird. In diesem Sinne ist auch die Aussage von Mikos/Moeller (1985 zitiert nach Heinze 1990, 230) zu sehen, die konstatieren, dass der symbolische und der soziale Gebrauchswert der Fernsehserie Dallas gegenüber dem praktischen Gebrauchswert, der in der Rezeption besteht, gestiegen ist.

3.4 Medienmarken-Strategien

Grundsätzlich ergibt sich aus den bereits gemachten Ausführungen, dass eine gewählte Markenstrategie insofern zweigleisig verfolgt werden muss, als sie sowohl im Publikums- als auch im Werbemarkt wirken muss.

Zwar entwickeln mittlerweile fast alle Medienorganisationen eine konsequente Wettbewerbsorientierung, jedoch entdecken nicht alle die Chancen, die daraus entstehen, die Organisation bzw. das Verbundangebot als Marke zu kennzeichnen und strategisch einzusetzen. D.h. nicht alle Medienorganisationen vermarkten sich oder ihre Angebote als Marken, und diejenigen, die eine Markenstrategie verfolgen, tun dies unterschiedlich konsequent und intensiv. Gleichzeitig bezeichnen einige Medienorganisationen, die relativ konsequent eine Markenstrategie verfolgen, diese nicht als solche.¹⁴⁰ So formulierte bereits Garber (1990, 51), ohne sich auf eine Markenstrategie zu beziehen, dass eine Ordnung des Programmangebots auf der Seite der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, die Voraussetzung schaffen würde, "daß profilierte Fernsehprogramme mit eindeutiger Identität angeboten werden können." Die folgenden Ausführungen beziehen sich dementsprechend auf eine, auf die Situation der Medien adaptierte, jedoch theoretisch orientierte Markenstrategie. Soweit sich Beispiele aus der Medienpraxis zur Erläuterung eignen, werden diese herangezogen.

Dabei kombiniert eine Medienmarken-Strategie in bestimmter Art und Weise die unterschiedlichen Strategiealternativen, die Becker (1998, 352) in seinem Strategie-Raster auflistet (vgl. Abbildung 2-1), d.h. sie weist eine 'natürliche' Strategiebündelung auf. Ausgangspunkt ist dabei die Präferenzstrategie und nicht die Preis-Men-

¹⁴⁰ Was darauf zurückzuführen ist, dass zum einen eine zu stark marketingorientierte Bezeichnung traditionell Widerstände hervorruft, wie an der Vermeidung des Begriffs Management durch Schweizer JournalistInnen aufgezeigt wurde (vgl. u.a. Wyss 1999b, 41), weil eine Gefährdung journalistischer und künstlerischer Unabhängigkeit vermutet wird, und zum anderen eine etwaige Konkurrenzsituation mit den Markenartiklern, die die klassischen Werbekunden darstellen, vermieden werden soll. Gleichzeitig greift der Ansatz, Medienmarken lediglich unter das redaktionelle Marketing zu subsumieren (vgl. Meckel 1999, 174ff) oder als eine mögliche Kommunikationsstrategie einzuordnen (vgl. Holtmann 1994, 41ff), zu kurz. Die Markenstrategie umfasst im Gegensatz zum redaktionellen Marketing einen weiteren Kreis an unternehmerischen Entscheidungen und gibt dem redaktionellen Marketing eine grundlegende Orientierung.

gen-Strategie, da der Preis eine untergeordnete Rolle spielt.¹⁴¹ Klassischerweise wird versucht, die beiden Stammmärkte 'Publikum' und 'Werbung' mit dem bestehenden Angebot auszuschöpfen (Marktdurchdringung), z.B. die Nutzungsdauer bei RezipientInnen oder die Schalthäufigkeit bei Werbekunden zu erhöhen. Im Rahmen einer Marktentwicklung wird versucht, bisher nicht bearbeitete Märkte, z.B. neue Zielgruppen oder Unternehmen, die bislang keine Werbung in diesem Medium geschaltet haben, mit dem bewährten oder leicht modifizierten Angebot zu erobern.

In der Produktentwicklung wird der vorhandene Markt mit Angebotsinnovationen, z.B. ähnliche Informationen über ein anderes Medium, bearbeitet, um so die Nachfrage der RezipientInnen und der Werbewirtschaft zusätzlich zu erhöhen. Diversifikation findet sich in ihrer eigentlichen Bedeutung nur, wenn mit neuen Produkten neue Märkte bearbeitet werden sollen. Merchandising könnte in diese Kategorie fallen, zielt jedoch meist auch auf denselben Markt wie die zu Grunde liegenden medialen Programme und muss dann der Kategorie Produktentwicklung zugeordnet werden. Soll mit der Medienmarke ein Massenmarkt bedient werden, so bleibt diese Strategie normalerweise auf lokale bis maximal nationale Märkte begrenzt. Die Themenauswahl und die Ansprache können im internationalen Raum nicht so gut gelingen, dass ein Massenmarkt abgedeckt werden kann. Je stärker zentriert die Themen sind, d.h. je zielgruppenspezifischer die Medienmarke positioniert ist, desto leichter kann sie internationalisiert werden.¹⁴² Darüber hinaus können spezifische Differenzierungen im Rahmen von Markenstrategien getroffen werden, die im Folgenden näher behandelt werden.

3.4.1 Konstitutive Bestandteile einer Medienmarken-Strategie

Bevor zwischen den Optionen für Medienmarken-Einzelstrategien gewählt werden kann, müssen die unabdingbaren Bestandteile einer Medienmarken-Strategie geklärt werden. Basis jeder weiteren Vorgehensweise ist die Medienmarken-Identität, deren Konzeption sich maßgeblich auf die bereits erläuterten vier Markenelemente stützt. Mit der Positionierung wird diese Markenidentität umgesetzt und kommuniziert. Die Medienmarken-Bekanntheit und das -image geben ein Feedback, inwiefern die Positionierung der Medienmarke gelungen ist.

3.4.1.1 Medienmarken-Identität

Unabhängig davon, ob sich die Markenstrategie auf die Medienorganisation, auf einzelne Titel oder Programnteile bezieht: immer gilt es, zu Beginn das zentrale

¹⁴¹ Was nicht bedeutet, dass z.B. der Preis einer Zeitung nicht günstig sein kann, er spielt jedoch – als lediglich eine Markeneigenschaft – für die Nutzungsentscheidung insgesamt eine geringe Rolle. Da es bei Rundfunkangeboten an RezipientInnen keinen monetären Preis gibt, kann die Positionierung auch nicht an diesem Punkt ansetzen.

¹⁴² Eine Erläuterung dieser Strategiealternativen für Publikumszeitschriften findet sich bei Streng 1996. Allgemein zu Strategien in der deutschen Medienbranche vgl. Sjurts 1996.

Kompetenzgebiet festzulegen. Grundlage sowohl der Positionierung als auch der Entscheidung für eine Markenstrategie ist also der Aufbau einer eigenen Markenidentität, die als ein wesentliches Erfolgskriterium von Medienunternehmen gesehen werden kann (vgl. u.a. Keller/Pfänder/Wunderle 1994, 277).¹⁴³ Die Ausprägungen der einzelnen Medienmarkenelemente ergeben in ihrer Kombination die Markenidentität, wobei eine Veränderung der Markenidentität mit einer Veränderung bei den Elementen einhergeht. Die Identität einer Medienmarke muss zwar mit dem Image der Medienmarke rückgekoppelt werden, ist aber weder mit diesem gleichzusetzen, noch darf sie sich zu stark an diesem orientieren. Identität ist ein Aussagekonzept, das die Perspektive der Medienorganisation betont, während Image ein Akzeptanzkonzept ist, das die Perspektive der RezipientInnen und der Werbewirtschaft fokussiert (vgl. Abbildung 3-6).

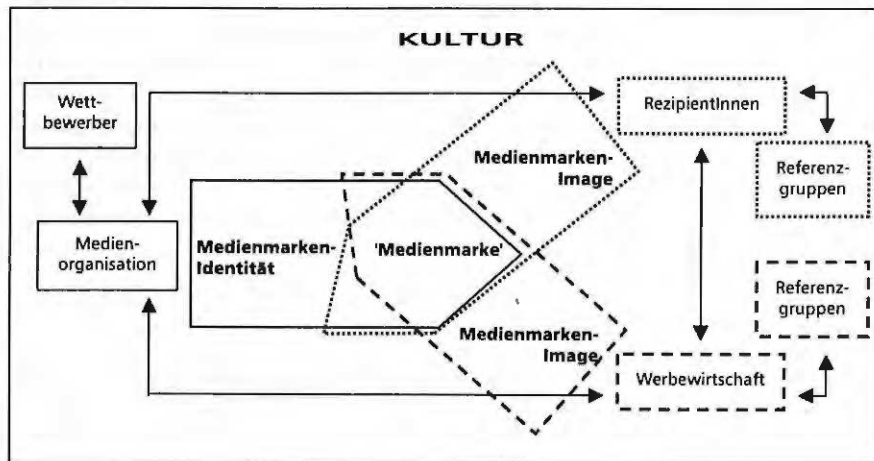


Abbildung 3-6: Zusammenspiel von Medienmarken-Identität und Medienmarken-Image

Markenidentität kann dabei auch als Marketingbegriff für die Unternehmens-, Programm- oder Titelphilosophie gesehen werden im Sinne von "... a brand is who you are and what you stand for." (Schrage zitiert nach Mei-Pochtler 1998, 667) Für Zeitungen und Zeitschriften ist die Titelphilosophie insofern als Markenidentität einzuordnen, als darunter eine bestimmte Idee verstanden wird, die die grundsätzlichen Zielsetzungen des Titels umreißt, sich als roter Faden durch jede neue Ausgabe zieht und deshalb eine Positionierung ermöglicht (vgl. Schroeder 1994, 26f). In dieser Hinsicht charakterisiert auch die von Ludwig (1996a, 87ff) skizzierte Unterneh-

¹⁴³ Die weiteren Erfolgskriterien, die dort angeführt sind, ergeben sich 'automatisch', wenn die Markenpolitik wirklich ernsthaft betrieben wird.

mensphilosophie des Nachrichtenmagazins 'Der Spiegel' eine klassische Markenidentität (vgl. auch Klatten 1997; Sjurts 1996, 120ff). Ähnlich argumentiert Upshaw (1995, 214ff), wenn sie Disney als eine starke Marke bezeichnet, die dank ihrer klaren Markenidentität ihre vielfältigen Probleme und Schwierigkeiten meistern konnte: "The Disney brand is clearly positioned as the symbol of happiness and well-being in whatever venue it appears. The brand's personality is most often revealed in the eclectic group of characters that inhabit the Disney landscape: ... The brand specializes in likable, lovable, everybody-has-a-good-time characters," (Upshaw 1995, 223).

Die Marke nimmt also 'menschliche' Züge an, wird zur Markenpersönlichkeit. Dies bestätigt sich auch in einer Aussage Walt Disneys: "Ich bin nicht mehr Disney. Ich pflegte einmal Disney zu sein, aber jetzt ist Disney etwas, das wir über die Jahre hinweg in der Vorstellung des Publikums aufgebaut haben. Es steht für etwas, und man muss nicht mehr erklären, was es für das Publikum bedeutet. Sie wissen, was Disney ist, wenn sie von unseren Filmen hören oder Disneyland besuchen. Sie wissen, daß sie eine bestimmte Qualität bekommen, eine bestimmte Art von Unterhaltung. Und das ist es, was Disney ausmacht." (Thomas zitiert n. Fuchs, W. 1998, 221)¹⁴⁴

Helene Karmasin (1998, 498ff) sieht einen umso stärkeren Markencharakter bei Fernsehsendungen, je deutlicher diese an einen zu Grunde liegenden funktionalen Nutzen – Karmasin bezeichnet es als Motiv – appellieren, je themenzentrierter sie organisiert sind, je mehr sie feste Erwartungshaltungen aufbauen und immer wieder einlösen und je mehr es gelingt, eine einzigartige, differenzierende Audiovisualisierung zu schaffen. Entsprechend beschreibt sie für die beiden österreichischen TV-Sendungen 'Seitenblicke' und 'Willkommen Österreich' die Wertefelder, in denen die Sendungen positioniert sind.

Die deutschen öffentlich-rechtlichen Sender, und hier vor allem die ARD, haben Mitte der neunziger Jahre – ohne dies als Markenstrategie zu bezeichnen – ihre Stärke in der Information betont und damit eine klare Markenidentität diesbezüglich aufgebaut. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass das Informationsangebot der ARD und des ZDF im Jahr 1998 höher war als im Jahr 1985 (vgl. Krüger 1996, 419). Auch die Programmprofile aus dem Jahr 1998 spiegeln diese Identität wieder, ebenso wie z.B. die von ProSieben im Bereich fiktionale Unterhaltung (vgl. Abbildung 3-7).

¹⁴⁴ Zum Eingang von Disneys Entenhausen in die Alltagskultur und den klassischen 'Ausstellungskulturbetrieb' vgl. Zacharias 1998, 226ff.

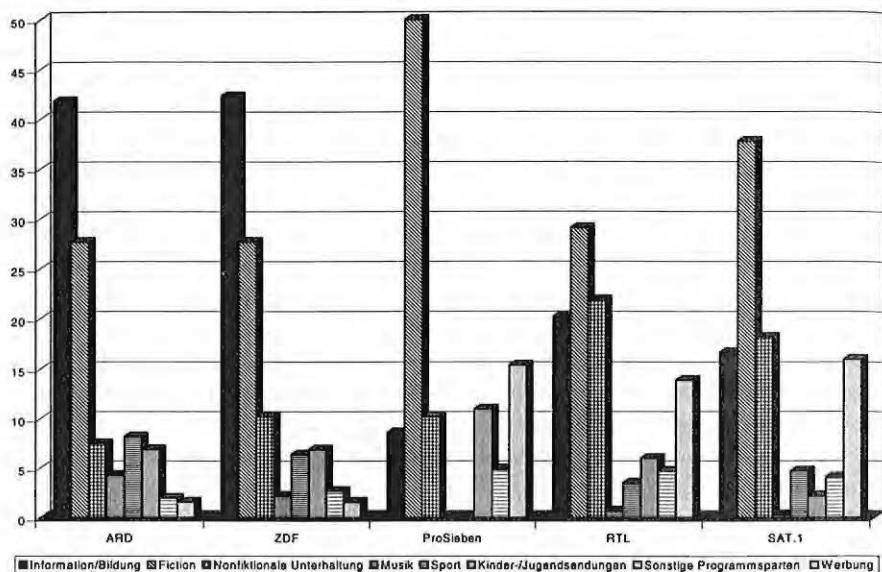


Abbildung 3-7: Programmprofile deutscher TV-Sender 1998 (% am Gesamtprogramm)
Quelle: Krüger 1999, 325

3.4.1.2 Medienmarken-Positionierung

Für die klassische Markenpositionierung können entweder eine strategische Nische besetzt, neue für die Nutzung oder Belegung relevante Eigenschaftsmerkmale (USP) einbezogen oder ein symbolischer Nutzen geschaffen werden. Auch eine Medienmarken-Positionierung kann sich an diesen drei Dimensionen orientieren. Eine Nischenpositionierung kann sich z.B. in Bezug auf die Demografie und Typologie der RezipientInnen, auf Inhalte und Programme oder auch auf werbliche Kooperationsmöglichkeiten beziehen. So kann bei Tageszeitungen eine Positionierung im Rahmen des Wählerspektrums erfolgversprechend sein (vgl. u.a. Knoche 1997a, 147ff). Als symbolischen Nutzen lässt sich z.B. die Art der Zuschauerbindung oder die Prestigezuschreibung durch die Nutzung eines Mediums bezeichnen (vgl. Karstens/Schütte 1999, 106ff).

Eine Positionierung über Nische und Zusatznutzen im Publikumsmarkt kann dann auch als USP im Werbemarkt verwendet werden. So kann z.B. die besondere Bindung – und damit verbunden die Glaubwürdigkeit einer Zeitschrift – bei den Zwölf- bis Neunzehnjährigen als relevante Markeneigenschaft für die Gewinnung von Werbekunden herangezogen werden. Die Positionierung ist ein aktiver Vorgang, bei dem unter Berücksichtigung des Wettbewerbs und der Zielgruppe der zu kommunizierende Teil der Markenidentität bestimmt wird. So begründete z.B. ProSie-

ben als der private TV-Sender, dessen Vertreter die Bezeichnung Marke für ihren Sender sehr früh und sehr explizit in Anspruch nahmen, den Verzicht auf Game-Shows, Sport und Musikübertragungen damit, dass die Marke ProSieben nicht verwässert werden sollte (vgl. Mohaupt 1998, 1782). Eine erfolgreiche Positionierung schafft zum einen Medienmarkenbekanntheit (vgl. Abbildung 3-8) und zum anderen eine weitgehende Übereinstimmung von Medienmarken-Identität und -Image.

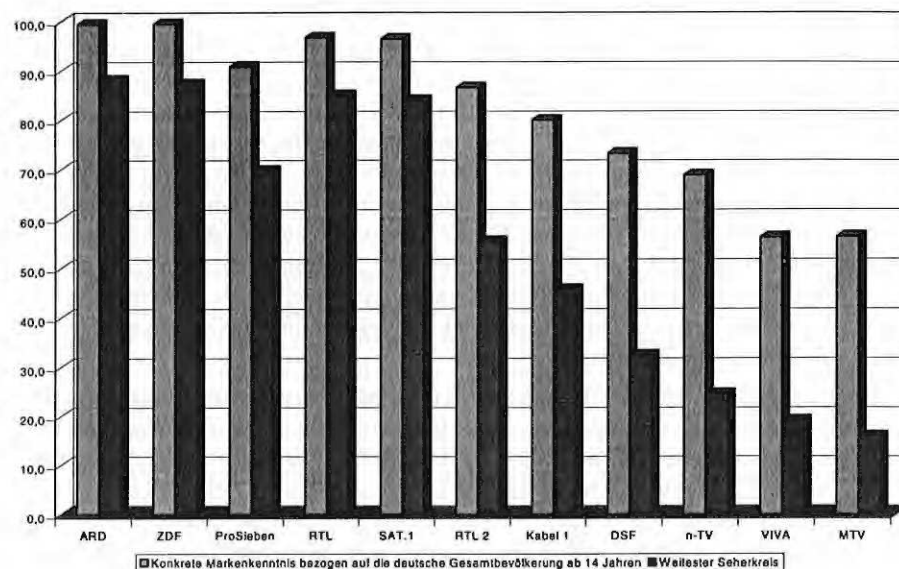


Abbildung 3-8: Medienmarkenkenntnis und weitester Seherkreis bei deutschen TV-Sendern
Quelle: Verlagsgruppe Milchstrasse (2000): Fame 98/99

Für die Positionsbestimmung sind daher die Ergebnisse der Media- und Publikumsforschung von entscheidender Bedeutung (vgl. u.a. Goldhammer 1995, 118ff; Rager 1994a, 21). Karstens/Schütte (1999, 105) führen entsprechend den Misserfolg von Fernsehsendungen auf zwei Gründe zurück:

- "Der Sender hat ein diffuses Image. In diesem Fall kann er die Sendung nicht stützen, weil bei diesem Sender niemand nach etwas Bestimmtem sucht.
- Der Sender hat ein Image, zu dem die Sendung nicht paßt. Dann wird niemand den Sender einschalten, um ein solches Programm zu sehen. Zuschauer suchen bei diesem Sender nach etwas anderem. Es ist zwar möglich, daß sie zufällig in das Programm geraten und bleiben, weil ihnen die Sendung gefällt. Das Senderimage leitet sie aber nicht dorthin. Diese Situation kann die Etablierung einer Sendung verhindern oder zumindest den Weg dorthin deutlich verlängern."

In der Abbildung 3-8 wird bereits deutlich, dass analog zu anderen Marken die Bekanntheit von Medienmarken den Nutzerkreis zum Teil bei weitem übersteigt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Medienmarken-KennerInnen nicht zur Zielgruppe des TV-Senders gehören und deshalb das Angebot nicht nutzen, oder, dass die Marktausschöpfung der TV-Sender suboptimal ist, was entweder durch eine nicht zielgruppenorientierte Programmzusammenstellung oder durch immensen Konkurrenzdruck begründet werden kann.

Auch die Formatierung von Rundfunkprogrammen lässt sich als klassische angebotsorientierte Positionierung von Medienmarken verstehen, deren Ziel die Wettbewerbsdifferenzierung und die erhöhte Wiedererkennung ist: "Ein Formatradio-programm verfolgt das Ziel, im Hörfunkmarkt auf der Grundlage von Marktforschungsinformationen und einer daraus entwickelten Marketingstrategie ein unverwechselbares Radioprogramm als Markenprodukt zu etablieren, das genau auf die Bedürfnisse einer klar definierten Zielgruppe abgestimmt wird." (Goldhammer 1995, 142) Dabei ist ein Format ein Sendekonzept, das sowohl den Inhalt und die Binnenstruktur als auch die Präsentation und den Programmplatz auf eine spezifische Zielgruppe hin ausrichtet und – design-technisch verpackt – entsprechend bewirbt. Formatierungen können sich sowohl auf das Gesamtprogramm beziehen als auch auf einzelne Sendungen.

Bezogen auf das Gesamtprogramm finden sich Stripping als horizontale Programmierung, Blocking als vertikale Programmierung und selbstreferenzielle Verweise als interne Strukturierung (vgl. u.a. Bleicher 1997a, 13ff; Heinrich 1999, 420ff; Karstens/Schütte 1999, 167ff; Meckel 1997, 475ff; Sturm/Zirbik 1996, 189ff). Fernsehformatierung hat sich gemessen an ihrer Zielsetzung der Zuschauerorientierung und -bindung als ökonomischer Erfolg erwiesen, gleichzeitig aber bestimmte Aspekte publizistischer Vielfalt reduziert (vgl. Meckel 1997, 475). Ähnlich stellt Schuster (1995, 154) fest: "Um Sendungen künftig stärker als 'Marken' bei den Zuschauern zu positionieren, muss die Vielzahl unterschiedlicher 'Produkte' drastisch reduziert werden, zugunsten der Ausstrahlungshäufigkeit von 'Sendungsmarken'."

Heinrich (1999, 510ff) beurteilt die deutschen Fernsehprogramme auf Grund ihrer Positionierung und kommt – zum Teil über die Zitation von Senderstatements – zu dem Schluss, dass die ARD eindeutig als Marke bezeichnet werden kann, beim ZDF und bei SAT.1 eine klare Profilierung als Marke nicht bzw. nur schwer erkennbar ist, RTL auf Grund seiner Marktführerschaft ein klares Profil ausbildet und sich selbst als Markenartikel in der deutschen Medienlandschaft bezeichnet, ebenso wie ProSieben, das eine eindeutige Markenstrategie verfolgt. Noch 1995 stellte Schuster (1995, 267) fest, dass die Markenbildung kein Schwerpunkt des ARD-Marketing, sehr wohl aber ein Schwerpunkt des ZDF-Marketing ist.

Analog zu der Verankerung von Marken im alltäglichen Sprachgebrauch als Ersatz für die ursprüngliche Gattungsbezeichnung¹⁴⁵, kann von der Verankerung einer

¹⁴⁵ So z.B. der Markennamen 'Walkman' als Bezeichnung für kleine tragbare Kassettenabspielgeräte.

Medienmarke gesprochen werden, wenn sie in der Zielgruppe als verständlicher Code herangezogen werden kann oder sich als Ritual im alltagsweltlichen Leben verankert hat, was am ehesten für serielle Formate wie z.B. für Fernsehnachrichten und Soaps gilt (vgl. Fürsich 1994; Neverla 1992).¹⁴⁶

Die Kunst des Managements von Medienmarken ist es, eine konsistente Markenidentität aufrechtzuerhalten und in ihren wesentlichen Zügen kontinuierlich zu kommunizieren, gleichzeitig jedoch die Marke nicht 'versteinern' zu lassen, sondern offen zu halten für Markt- und Umweltveränderung sowie für Innovationen: Also Kontinuität und Wandel marktgerecht und innovativ aufeinander abzustimmen.

3.4.1.3 Medienmarken-Image

Markenidentität und Markenpositionierung sind auch Konstrukte, die zur Untersuchung der Wettbewerbspositionierung herangezogen werden. Eine Gegenüberstellung der Images der großen TV-Sender sieht RTL als erfolgreich und experimentierfreudig, die ARD als seriös und bürokratisch, das ZDF als betulich und belehrend und ProSieben als jung und trendy. Nur SAT.1 wird ein uneinheitliches, z.T. konservatives Image bescheinigt (vgl. Nieland 1996, 186).¹⁴⁷ Eine Forsa-Untersuchung zum Image der TV-Sender, die besonders die Informationskompetenz und die typischen Stärken einschätzen ließ, belegt die in Abbildung 3-7 gezeigten Programmprofile. Danach liegt die ARD bei den Grundkriterien für Informationskompetenz vorne, während RTL bei den Sensationskriterien vorne liegt (vgl. Abbildung 3-9).¹⁴⁸

Die Studie Fame der Verlagsgruppe Milchstrasse (2000), die Marken und Medien nach Markenbekanntheit und identischen Imagekriterien – zukünftige Bedeutung, Modernität, Sympathie, Einzigartigkeit und als printspezifische Ergänzungen persönlicher Nutzwert, Glaubwürdigkeit und gute Gestaltung – untersucht, versucht damit die entsprechenden Positionierungen von Medien zu beschreiben und zu vergleichen.¹⁴⁹

¹⁴⁶ Deutlich wird dies auch an folgendem abstrakten Beispiel: Eine Fernsehsendung ist dann eine Marke, wenn die RezipientInnen wissen, auf welchem Sender, um welche Zeit, welche Akteure sich mit welchen Themen befassen (also welchem Format die Sendung angehört), wie das Sendungslogo aussieht und die zugehörige Musik sich anhört, welche anderen RezipientInnen potenziell zusehen und welche Anschlusskommunikationen ihnen durch die Nutzung ermöglicht werden.

¹⁴⁷ Zum Vergleich bietet sich eine Untersuchung aus dem Jahr 1990 an, in der Meinungsbildner die ARD, das ZDF und RTL plus/SAT.1 beurteilten (vgl. Schuster 1995, 150ff).

¹⁴⁸ Die eindeutige Informationskompetenz der ARD und die Positionierung der 'Tagesschau' zeigt sich auch an den aktuellen Marktanteilen: In den Top 100 der meistgesehenen Sendungen 1999 platzierten sich insgesamt 51 ARD-Sendungen, davon 28 mal die 'Tagesschau' (vgl. Medienspiegel Dokumentation vom 10.1.2000).

¹⁴⁹ Vgl. dazu auch: Heinrich 1999, 513f. Die Präsentation der Studie selbst ist eindeutig nach dem Markenkonzept aufgebaut: Ziele, Positionierung, Nutzwert etc..

	"Der Sender nimmt kein Blatt vor den Mund"	"Der Sender hat eine kompetente Berichterstattung"
ARD	25%	68%
ZDF	24%	65%
RTL	55%	37%
SAT.1	43%	24%
ProSieben	26%	16%

* Gesamtbewertung (Platz 1, 2 und 3)

Abbildung 3-9: Informationskompetenz deutscher TV-Sender 1997 (ausgewählte Kriterien)
Quelle: Forsa 1997, 3 und 4

Einen wichtigen Hinweis auf eine gelungene Positionierung der Markenidentität gibt das Imagekriterium 'ist einzigartig, unverwechselbar', das bezogen auf den weitesten Seherkreis erhoben wurde und einen Teil der präsentierten Senderpotenziale dargestellt. Eine Positionierung von Printtiteln und TV-Sendern in einem zweidimensionalen Raum anhand der Kriterien 'ist einzigartig, unverwechselbar' und 'persönlicher Nutzwert' ermöglicht eine Beurteilung der Medienmarken-Positionierung in Abgrenzung zur Konkurrenz (vgl. Abbildung 3-10).

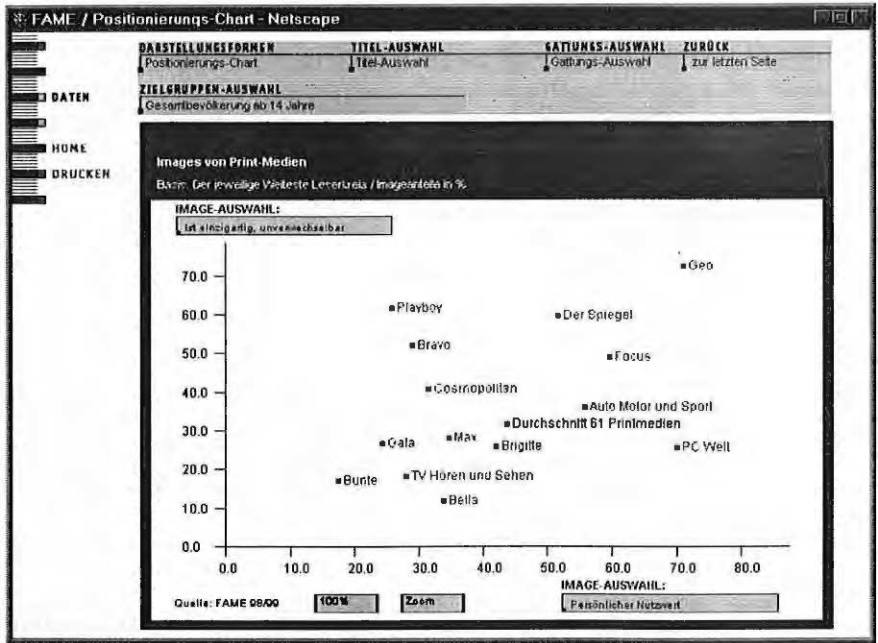


Abbildung 3-10: Positionierung ausgewählter Printmarken
Quelle: Verlagsgruppe Milchstrasse (2000): Fame 98/99

Anhand des Imagekriteriums 'ist einzigartig, unverwechselbar' zeigt sich darüber hinaus, dass Spartensendern häufiger Einzigartigkeit zugeschrieben wird, auch wenn es ein vergleichbares Konkurrenzangebot gibt. Den Musiksender VIVA halten 49,6% des weitesten Seherkreises für einzigartig, den Musiksender MTV 46,5%. Bei n-tv gelingt mit 46,9% und bei DSF mit 43,4% bei fast der Hälfte des weitesten Seherkreises eine Art von Alleinstellung. Den privaten Vollprogrammen wird dagegen deutlich seltener Einzigartigkeit zugeschrieben: RTL 28,7%, SAT.1 25,4% und ProSieben 24,9%.¹⁵⁰

Die öffentlich-rechtlichen Sender können bei dieser Zuordnung auf ihre langjährige Bekanntheit aufbauen: 45,7% des weitesten ARD- und 43,7% des ZDF-Seherkreises halten den Sender für einzigartig. Eine Eingrenzung der Grundgesamtheit und entsprechend des weitesten Seherkreises auf die Vierzehn- bis Neununddreissigjährigen bringt für die ARD mit 35,3% und für das ZDF mit 32,6% einen Rückgang bei der Zuschreibung von Einzigartigkeit. Bei den privaten Vollprogrammen ändert sich tendenziell wenig: RTL wird mit 29,1% nur geringfügig häufiger und SAT.1 mit 23,4% geringfügig seltener als 'einzigartig, unverwechselbar' beschrieben. Nur ProSieben erreicht mit 29,9% deutlich bessere Werte. Den Spartensendern wird von der eingegrenzten Seherschaft noch öfter das Attribut 'einzigartig, unverwechselbar' zugeschrieben: VIVA 53,8%, MTV 50,2% und n-tv 47,6% (vgl. Verlagsgruppe Milchstrasse 2000, Fame 98/99).¹⁵¹

Heinrich (1999, 513) kann also in der Hinsicht zugestimmt werden, dass sich bei den Spartenprogrammen die Marke über die Sparte definiert, eine eindeutige Markenpositionierung dann aber häufig an geringen finanziellen Ressourcen scheitert. Eine Position, die sich auch im Media Brand Tracker der Myer's Group, einer Studie zum Markenwert der 70 größeren Fernsehnetzwerke und Online-Angebote auf dem us-amerikanischen Markt, findet.

Auch andere Image-Studien zielen darauf, eine präzisere Beschreibung der Medienmarken-Images zu erfassen. Ähnlich wird Image operationalisiert mit Indikatoren wie Bekanntheit, Beliebtheit, Eigenschaften und Kompetenz und es werden Verbindungen zwischen Sendermarke, Sendungsmarke und Character-Brand (vgl. Kapitel 4.2.) deutlich.¹⁵² Von den Image-Studien zu unterscheiden sind Ansätze, die den Markenwert feststellen wollen. Diese Studien sind einerseits mit diversen Problemen bei der Erfassung, wie z.B. nicht öffentlich zugänglichen Unternehmensdaten, konfrontiert und andererseits methodisch oft nicht überprüfbar, weil die Vor-

¹⁵⁰ 'Schlusslicht' bilden Kabel 1 und RTL 2, die 16% bzw. 13,9% ihrer WSK für einzigartig halten.

¹⁵¹ Auch lassen sich Unterschiede in den Imageprofilen von Printmedien-Marken im Vergleich zum Durchschnitt der erhobenen Printtitel feststellen. Die Angaben beziehen sich auf Beurteilungen von Personen des jeweiligen weitesten Leserkreises und belegen deutlich die unterschiedlichen Images. Auch die so dargestellten Daten ermöglichen Positionierungs- und Strategieentscheidungen in Bezug und in Abgrenzung zum Wettbewerb.

¹⁵² So z.B. bei einer Studie des ehemaligen ProSieben Vermarkters MediaGruppe München zum Image von Fernsehsendern 2000 und beim Media Brand Tracker der Myer's Group.

gangsweise als wichtiger Bestandteil der jeweiligen Beratungsunternehmen geheim bleibt. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass sich die ermittelten Werte zum Teil erheblich unterscheiden.¹⁵³

3.4.2 Optionen für Einzelstrategien

Neben der Unterscheidung in Dachmarken-, Einzelmarken- und Markenfamilienstrategien werden im Folgenden der Markentransfer (Medienverbund) sowie die Internationalisierung und die Erlebnisorientierung als Optionen für Medienmarkenstrategien erläutert. Ergänzt werden diese Ausführungen um eine medienspezifische Möglichkeit der Markenstrategie, die der sequenziellen und kurzzeitigen Marken.

3.4.2.1 Einzel- und Dachmarken

Bezüglich Dachmarken- und Einzelmarkenstrategie wird häufig eine medienspezifische Trennung vorgenommen: Fernsehsender werden als Dachmarke eingeordnet, Printtitel als Einzelmarke oder Markenfamilie. Heinrich (1999, 316f) geht davon aus, dass die Produktdifferenzierung im Rundfunk schwierig zu implementieren ist, weil es sich um ein täglich wechselndes Produktsortiment handelt und entsprechend nur eine Dachmarkenstrategie als Ersatz für die fehlende Produktdifferenzierung hilft, das Programmspektrum unter dem Image des Veranstalters als Marke zu verkaufen. Zuzustimmen ist Heinrich bei seiner Einschätzung, dass die treffende Kommunikation der Markenpositionierung als Ersatzvehikel für die Produktdifferenzierung schwierig ist. Allerdings bieten sich wesentlich mehr Strategiealternativen als nur die Dachmarke an, um dieses Problem zu bewältigen, denn wie er selbst formuliert (vgl. Heinrich 1999, 500) gibt es nur eine eher geringe Bindung an den Kanal als Marke, und es können auch Teile des Programms als Marke etabliert werden (vgl. Heinrich 1999, 320).

Dachmarkenstrategien (Umbrella Brand Strategies) haben jedoch für Radio- und Fernsehsender wesentliche Vorteile. Sie sollen die Zugehörigkeit einzelner Angebotsteile zum Sender vermitteln und so Synergien schaffen, was besonders gut gelingt, wenn die Dachmarke einen Bedürfnisbereich abdeckt. Gleichzeitig stellt eine Dachmarke die unverwechselbare Unternehmensidentität dar und ist insofern auch Träger und Symbol des Unternehmensimages. Besonders als Dachmarke kann eine Medienmarke auch organisationsintern differenzierend und stabilisierend wirken, weil sie eine Orientierung für die interne Leistungserstellung der Medienorganisa-

¹⁵³ Dabei werden die Rankings ohne Unterschied zwischen Medienmarken und Marken anderer Branchen erstellt. So wird nach einer im Juli 2000 veröffentlichten Studie 'The World Most Valuable Brands' von Interbrand/Citibank Disney auf Platz 8, MTV auf 37, Yahoo auf 38, AOL auf 47, das Wall Street Journal auf 65 und die Financial Times auf Platz 74 gereiht (vgl. <http://news.ft.com/ft/gx.cgi?pagename=View&c=Article&cid=FT3BVQXMSAC&live=true> aufgerufen am 10.12.2000).

tionen liefert. Damit gibt sie Sicherheit für Planungen und den Rahmen für Innovationen.

Der Aufbau eines Senders als Dachmarke trägt aber auch der Tatsache Rechnung, dass im Rahmen der Radio- und Fernsehnutzung die Bekanntheit der Sender – und nicht nur die der Programme – eine wesentliche Rolle spielt. Darüber hinaus ist die Bekanntheit der Sender für die Mediaplanung von herausragender Bedeutung, denn nach der Gattungsentscheidung ist die Reihung der Sender ein elementares Entscheidungskriterium. Und schließlich ist die Kenntnis der Sendermarke bei den RezipientInnen natürlich ein wichtiger Aspekt für die Zuschreibung der Werbewirkung zum Sender und für die Legitimierung der Werbepreise.

Mit Hilfe einer Dachmarkenstrategie und der damit verbundenen Betonung ihrer Zugehörigkeit können einzelne Programmbestandteile auch veredelt werden, gemäß dem Motto: 'Die Sendung ist deshalb gut, lustig, informativ, glaubwürdig etc., weil sie von diesem Sender ausgestrahlt wird.' Ausschließlich eine Dachmarkenstrategie zu verfolgen würde jedoch bedeuten, die Markenbildungs-Potenziale und die Bindung der meisten RezipientInnen an einzelne Sendungen oder Formate zu ignorieren. So versuchen viele Sender eine Kombination aus Dachmarke des Senders und Einzelmarke der Sendung oder des Formats, um sowohl Zugehörigkeit als auch Einzelstellung zu demonstrieren. Erkennbar ist dies z.B. bei ProSieben, das als Dachmarke 'gefahren' wird, während die einzelnen Programmformate als Einzelmarken behandelt werden, jedoch mit dem Absender ProSieben. In Folge werden Imagekampagnen für die Dachmarke zur Erhöhung des Basis-Goodwills mit Werbung für die konkreten Programminhalte kombiniert (vgl. Mohaupt 1998, 1782).¹⁵⁴

Dies hat den Vorteil, dass alle Angebote vom Senderimage profitieren und gleichzeitig zur Imagefestigung und zum Imageausbau beitragen, hat allerdings auch den Nachteil, dass Imagebelastungen durch enttäuschte Erwartungen bei einzelnen Formaten auf den ganzen Sender ausstrahlen. Ein weiteres Beispiel sind hier die TV-Sender RTL, RTL 2 und Super RTL, die zwar als Senderfamilie bezeichnet werden, aber dennoch der Dachmarkenstrategie zuzuordnen sind (vgl. auch Holtmann 1994, 44ff; Karstens/Schütte 199, 120).

Viele Medienmarken, die mit dem Begriff Dachmarke versehen werden, verfolgen allerdings eine Markenfamilienstrategie, indem sie mehrere Angebote unterschiedlicher Leistungsgruppen unter einer Marke zusammenfassen, die jedoch nicht mit der Medienorganisation als ganzes gleichgesetzt werden kann. Beispiel dafür ist die Spiegel-Markenfamilie mit, um nur einige zu nennen, 'Der Spiegel', 'Spiegel Reporter' (früher Spiegel Special, dann Spiegel Spezial), 'UniSpiegel', 'KulturSpiegel'¹⁵⁵,

¹⁵⁴ Die Kombination ist allerdings auch auf rechtliche Regelungen in den Werberichtlinien zur Eigenwerbung zurückzuführen. In Folge der Fusion mit den anderen 'Kirch-Sendern' beginnt diese Strategie zu verschwimmen.

¹⁵⁵ KulturSpiegel (früher Spiegel Extra) liegt der Abonentenaufgabe bei.

'Spiegel TV Magazin', 'Spiegel TV Reportage', 'Spiegel special', 'Spiegel Extra'¹⁵⁶, 'Spiegel Jahreschronik', 'Spiegel Almanach' und 'Spiegel Online' (vgl. u.a. Aust 1997; Klatte 1997, 222ff). Oder die GEO-Markenfamilie mit 'GEO', 'GEO Special', 'GEO Wissen', 'GEO Saison', 'GEO Saison für Geniesser', 'GEO Epoche' und 'Geolino'.¹⁵⁷ Hier wird sowohl der Name als auch der entsprechende Schriftzug zur Kennzeichnung der Zugehörigkeit zur Markenfamilie verwendet.¹⁵⁸

Die Entwicklung einer Markenfamilie aus einer Einzelmarke heraus basiert auf klassischen Markentransfers im Sinne von line oder brand extensions. Eine Produktlinienerweiterung (line extension) ist als probates Mittel zur Erhöhung der Markenkompetenz einzuschätzen (vgl. Wölfer 1994, 530), ihr Potenzial ist jedoch abhängig von Imagetypen. Je höher das nutzengeprägte Image, desto größer ist das Transferpotenzial. Der Sinn, eine Markenfamilie aufzubauen, liegt vor allem in den Startvorteilen des neuen Angebots: "Medien in Deutschland werden zunehmend wie Markenartikel verkauft. ... Publizistische Leitmedien bilden Markenfamilien wie lila Schokolade. Imagetransfers und Synergien auf verschiedenen Ebenen sorgen dafür, daß Newcomer es am Markt leichter haben, wenn sie als Kind einer Markenfamilie zur Welt kommen." (o.V. 1993 zitiert nach Bleis 1996, 57) Dies ist auch der Grund, aus dem heraus sich viele Medienorganisationen für eine Markenfamilienstrategie entscheiden.

Dennoch finden sich besonders im Printbereich auch Einzelmarken. Sie erlauben eine optimale Abstimmung zwischen dem Bedürfnisprofil der RezipientInnen bzw. der Werbewirtschaft und dem Problemlösungsprofil der Medienmarke sowie eine fassbare Profilierung.¹⁵⁹ Gleichzeitig bleibt die Einzelmarke von negativen Ausstrahlungseffekten der anderen Markenfamilienmitglieder verschont. Die Verlagsgruppe Milchstrasse hat dementsprechend ihre Printmarken – Max, Tomorrow, fit for fun, Cinema, TV-Spielfilm, Amica und Bellevue – als eigene Marken positioniert, obwohl ihre Aufmachung zum Teil ähnlich anmutet.

3.4.2.2 Markentransfer

Bereits bei der Dachmarken- und Markenfamilienstrategie hat sich die grundlegende Bedeutung des Markentransfers gezeigt. Bei einer klassischen Markentransferstrategie wird die Markenidentität auf andere Leistungen und Produkte (Transferprodukt bzw. Transferleistung) übertragen und in Teilen modifiziert. Mit einem Markentransfer werden somit die positiven Potenziale und Funktionen einer Marke

in einem weiteren Rahmen ausgeschöpft. Auch wenn sich verschiedene Arten des Markentransfers unterscheiden lassen, ist der Markentransfer keine eigene Strategie im klassischen Sinn, sondern vielmehr ein Instrument, um Strategien umsetzen und verfolgen zu können. Mittlerweile hat sich jedoch mit sog. Cross-Media-Strategien eine den Markentransfer konsequent umsetzende Strategie etabliert.

Die Markentransfers der Bild-Gruppe (Bild, Bild am Sonntag, Auto Bild, Computer Bild etc.) können der line extension zugerechnet werden, weil die einzelnen Titel zur gleichen Mediengattung im Sinne von Produkt-/Leistungsgruppe gehören, aber neue Marktsegmente bearbeiten sollen. So auch die Einführung von Focus Money, mit der Focus-Chef Markwort "vor allem die "Marke" Focus verkaufen" will (vgl. Die Zeit vom 6.4.2000, 39). Ähnlich einzustufen ist im Online-Bereich die Ausdifferenzierung von Yahoo in Yahoo Finance, Yahoo Sport, Yahoo Weather, Yahoo News etc. (vgl. w&v 20/2000, 214ff).

Der Transfer von erfolgreichen Printtiteln ins Fernsehen (Spiegel TV, Bravo TV, fit for fun etc.) muss, da ein geläufiger, gut eingeführter Markenname benutzt wird, um sich in einer anderen Mediengattung zu etablieren, als brand extension oder Markenerweiterung bezeichnet werden.¹⁶⁰ Die Merchandisingangebote verlaufen meist in Form von Markenlizenzierungen, da sie nur auf der begrenzten Vergabe von Markenrechten aufbauen.

Der Verbundcharakter der Medienangebote prädestiniert diese geradezu zum Markentransfer. Dementsprechend haben viele auf dem Printmarkt erfolgreiche Zeitschriften bereits weitere Printmarken oder TV-Ableger ausdifferenziert. Neben einer besseren Ausnutzung der Marketingausgaben soll der Markentransfer die Einführung der neuen Sendung, des neuen Titels, Senders oder Produkts erleichtern und gleichzeitig den Bekanntheitsgrad und das Image der ursprünglichen Medienmarke stärken. Der im Markentransfer vollzogene Identitäts- und damit verbundene Imagetransfer stärkt die Glaubwürdigkeit des neuen Medienangebots und soll das Vertrauen der RezipientInnen bereits vor einer Prüfung für sich beanspruchen, also das neue Medienprodukt zwar als 'neu, aber mit vertrauten Qualitätsattributen' vorstellen (vgl. auch Seufert 1997, 270). Bestätigt werden diese Ergebnisse durch das Geschäftsgefahren des Unternehmens Tomorrow Internet, das vor allem diejenigen Online-Redaktionen verkleinert, deren Sites nicht von der Markenkraft aus den Offline-Aktivitäten profitieren können (vgl. o.V. 2001: 41).

Auch für die Kernmarke erwartet man sich normalerweise positive Effekte, soll doch der Name der Medienmarke durch weitere Medienmarken gleichen Namens noch bekannter werden. RezipientInnen und Werbekunden sollen zudem durch die neu-

¹⁵⁶ Dabei werden die verschiedenen Spiegel TV-Varianten von unterschiedlichen Sendern ausgestrahlt.

¹⁵⁷ Der Verlag spricht selbst von der GEO-Familie und bietet Anzeigenkunden entsprechenden 'Familienrabatt' für Kombi-Schaltungen an (vgl. GEO 2000).

¹⁵⁸ Das Magazin STERN wird vom eigenen Verlag als Erfinder der Dachmarkenstrategie bezeichnet (vgl. o.V. 1998, 18).

¹⁵⁹ So versteht sich der Bertelsmann Club als Einzel- und Dienstleistungsmarke (Kirchgeorg/Müller 1996 und 1997).

¹⁶⁰ Ein andere Einordnung nimmt Schaefer-Dieterle (1997a, 32) vor. Sie ordnet die Markentransfers z.B. von Stern und Spiegel ins Fernsehen als andere Mediengattung generell den line extensions zu. Auch Althaus (1994, 1544) wählt eine andere Bezeichnung. Für ihn stellt der Transfer einer Printmarke in eine andere Mediengattung einen Medienverbund dar.

en Medienangebote, z.B. Reportagemagazin im Fernsehen, auch für das Kernmedium, z.B. Nachrichtenmagazin als Printtitel, interessiert werden. Dass diese Transfer-Effekte tatsächlich zum Tragen kommen, lässt sich deutlich an der Nutzung von Online-Angeboten nachweisen. Hier liegen die Online-Angebote klassischer Medien an der Spitze der Zugriffszahlen, und nachdem lange Zeit die Online-Angebote der Printmedien boomten, haben mittlerweile die elektronischen Medien, vor allem die der Fernsehsender, nachgezogen (vgl. Wirth 2000, 174).

Markentransfers sind jedoch auch mit Risiken verbunden, wenn dadurch die Bedeutung der Medienmarke verwischt und der Kompetenzanspruch verwässert bzw. die Kannibalisierung der ursprünglichen Medienmarke zu groß wird oder es negative Rückstrahlungseffekte gibt. So kann es z.B. zu Kompetenzdiffusion und Markenerosion kommen, wenn die Transfermarke den Kompetenzbereich der Kernmarke zu weit überspannt oder zu viele oder zu schnell aufeinanderfolgende Markentransfers vollzogen werden. Denn die Glaubwürdigkeit eines Medienangebotes erstreckt sich auf bestimmte, abgrenzbare Bereiche, die nur behutsam erweitert werden können. Die Kompetenz auf völlig andere Bereiche zu übertragen, funktioniert nur in den seltensten Fällen.¹⁶¹

Meist muss mit nicht abschätzbaren negativen Rückstrahlungseffekten gerechnet werden, die allerdings auch bei auf den ersten Blick gelungenen Medienmarkentransfers auftreten können. Denn da die beiden medialen Angebote über die Markenidentität aneinander gekoppelt sind, kann der Imageschaden bei einem Angebot auf das andere übertragen werden. "Vor allem aber gilt: Die Markenvarianten dürfen nicht inflationär vermehrt werden. DER SPIEGEL macht nur, wovon er wirklich etwas versteht. Es gibt einen gemeinsamen Nenner für die verschiedenen Angebote in den Bereichen Print, TV und Multimedia: Die Marke bedient durchweg gehobene Zielgruppen mit ihrem anspruchsvollen, meinungsbildenden Journalismus und ihrer gewohnten publizistischen, inhaltsorientierten Kompetenz." (Klatten 1997, 225f)

Dagegen wird die gegebenenfalls zu erwartende Kannibalisierung der ursprünglichen Marke, d.h. das Abwandern von RezipientInnen oder Werbekunden von der Kernmarke zur Transfermarke zum Teil in Kauf genommen. Dies ist eine 'interne' Folge des Versuchs, den Konkurrenten RezipientInnen oder Werbekunden abzuwerben. Und es handelt sich um innerorganisatorische Verschiebungen, da die 'KundInnen' dennoch der Medienorganisation erhalten bleiben. Möglicherweise wandern also RezipientInnen von GEO, die sich mehr für Reiseberichte interessieren, zur Transfermarke GEO Saison ab, was in jedem Fall dem Abwandern zu anderen Reisemagazin (eines anderen Verlages) vorzuziehen ist (vgl. Siegert 2000a).

¹⁶¹ Dass es funktionieren kann und gleichzeitig ein bestimmter 'Badwill'-Aspekt nicht unbedingt mitübertragen wird, zeigt die Markenfamilie 'Bild': Während nur 7% des weitesten Leserkreises Bild als glaubwürdig einschätzen, tun dies bei Bild am Sonntag 10%, bei Bild der Frau 22%, bei Sport Bild 27%, bei Auto Bild 35% und bei Computer Bild sogar 50% (vgl. Verlagsgruppe Milchstrasse 2000: Fame 1998/99).

Bei Cross-Media-Strategien kann allerdings nicht mehr zwischen einer Kernmarke bzw. einem Kernmedium und entsprechenden Transfermarken differenziert werden, da diese Strategie – ausgehend von einer meist digital vorhandenen Content-Basis – eine gleichwertige Vermarktung über verschiedene Mediengattungen hinweg impliziert.¹⁶²

3.4.2.3 Sequenzielle und kurzzeitige Marken

Marken zeitlich einzuteilen widerspricht zum Teil dem impliziten Kern des erfolgsorientierten Ansatzes, wonach sich Produkte und Leistungen über eine längere Zeitdauer am Markt etabliert haben müssen, um als Marken bezeichnet werden zu können. Besonders für Rundfunkangebote ist jedoch auf Grund der immensen Bedeutung des Zeitaspektes diesbezüglich eine Ausnahme zu machen. Denn die Rundfunkpraxis zeigt, dass die Basis des erfolgsorientierten Ansatzes – man kann nur dann von einer Marke sprechen, wenn sie ein hohes Niveau an ökonomischen und psychologischen Marketingzielen erreicht hat (vgl. Bruhn 1994, 8) – auch für kurzzeitig konzipierte Medienmarken sinnvoll angewendet werden kann.

Eine solche Ausnahme bilden zum Teil die Formatierungen und Programmierungen von Sendeplätzen oder die festen Kombinationen von Sendungen, wiewohl diese auch durch rechtliche Vorgaben zur Unterbrecherwerbung motiviert sein können.

Heinrich (1999, 507f) spricht von Flächenprogrammierung, wenn das Programm konzentrisch und themenorientiert strukturiert wird, z.B. Wildwest-Filme Freitagabend auf Kabel 1. Singuläre Inhalte, z.B. einzelne Westernfilme, werden durch dieses Vorgehen serialisiert, wodurch stabile Erwartungen bezüglich des Sendezeitraums bei den RezipientInnen aufgebaut werden können (vgl. auch Bleicher 1997a, 14ff).¹⁶³ Insofern erfüllen prinzipiell auch alle seriellen Formate diese Voraussetzungen der festen Verbindung eines Sendeplatzes mit einem Inhalt. Dennoch sind viele seriellen Sendungen als Einzelmarken zu betrachten, denn um von sequenziellen Marken sprechen zu können, muss zu dieser konstanten Verbindung eine eigene Audiovisualisierung und Vermarktung hinzukommen. Diese Markierungsarbeit muss auch geleistet werden, wenn aus dem klassischen Blocking (vgl. Berners 1994, 394), bei dem Sendungen gleicher Art zu einem Block, z.B. von Sitcoms, zusammengefügt werden, eine sequenzielle Marke werden soll.

Karstens/Schütte (1999, 172ff) bezeichnen das Vorgehen der Verknüpfung und Markierung von Programm und Sendeplatz als Labeling und machen es an den Bei-

¹⁶² So ist die im Herbst 2000 eingeführte 'Frauenzeitschrift' *Vivi@n* auf eben dieser Cross-Media-Strategie aufgebaut. Gerade dieses Beispiel zeigt jedoch, dass Cross-Media-Strategien nicht leicht umzusetzen sind, denn bereits im Januar 2001 wurde die Zeitschrift wieder eingestellt. Aber auch Formate wie 'Wer wird Millionär?' oder 'Big Brother' stellen auf eine ausgeklügelte Kombination von TV- und Online-Version ab.

¹⁶³ Webster (1985) ging davon aus, dass Programme, die Inhalte gleichen Typs aufeinanderfolgend senden, einen Duplikationseffekt erzielen können. Insofern kombinieren sequenzielle Medienmarken 'lead-in'- und 'lead-out'-Effekte.

spielen 'SAT.1 Filmfilm' oder 'ProSieben Mystery' fest. Obwohl die konkreten Inhalte hinter diesen Labels wechseln, bleiben die Labels und die inhaltliche Ausrichtung der darunter gefassten Sendungen konstant und können sich so bei den RezipientInnen entsprechend verankern bzw. den Werbungtreibenden signalisieren, welche Programmumfelder und Zielgruppen zu erwarten sind. Die Markierung ist insofern ein Gütesiegel für ganze Programmpakete, als sie Hinweise auf den Inhalt gibt, ohne dass ein konkreter Inhalt benannt werden muss. Weitere Beispiele sind 'Der große TV-Roman' auf RTL oder die 'German Classics' auf SAT.1 (vgl. Ottler 1998, 49).

Die von Heinrich (1999, 507) als Highlight-Programmierung oder Event-Programmierung bezeichnete Platzierung von reichweitenschwächeren Sendungen um thematisch ähnliche, aber reichweitenstarke Sendungen, muss als kurzzeitige Marke eingeordnet werden. Beispiel dafür sind der 'Titanic-Tag' von ProSieben, die Themenabende auf Arte (vgl. Krüger 2000, 74), aber auch die Aufbereitung von Sportereignissen über ganze Sendestrecken hinweg. Der dahinterstehende Image- und Interessenstransfer ähnelt bereits stark dem Markentransfer und soll den audience flow aufrechterhalten. Die Marke existiert insofern nur kurzzeitig, als sie an einen externen Event gebunden ist, oder aber thematisch mit einer Programmstrecke abgedeckt und ausgeschöpft ist. Dennoch wird im Vorfeld versucht, die Highlight-Programmierung oder Event-Programmierung als Marke zu positionieren.

3.4.2.4 Internationale Markenstrategien

Nicht jede Internationalisierungsstrategie ist gleichzeitig eine internationale Markenstrategie.¹⁶⁴ Zwei Markenstrategien lassen sich unter dem Stichwort Internationalisierung subsumieren: Zum einen die ursprünglich auf internationale Publika ausgerichtete Strategie, die mit der Etablierung einer internationalen Medienmarke verbunden ist, und zum anderen die Strategie, bei der zuerst eine nationale Medienmarke aufgebaut und danach eine übergreifende internationale Verwertung im Sinne einer Markenfamilie bzw. eines Markentransfers verfolgt wird.

Der Goodwill-Transfer, der eine wesentliche Motivation für Markentransfers darstellt, lässt sich bei internationalen Markentransfers jedoch nur bedingt verwirklichen, da Glaubwürdigkeit nur bedingt international transformiert werden kann. Der absatzpolitische, strategische Vorteil bezieht sich dementsprechend stärker auf den Werbemarkt. Hier kann eine Medienmarke auch international als geprüfte Marktbearbeitungsstrategie gelten. Die eigentlichen Beweggründe für eine Internationalisierung von Medienmarken liegen allerdings in ihren Produktionsvorteilen. Eine entsprechende Strategieentscheidung lässt sich denn auch mit dem ungeheuren Verwertungsdruck, der sich aus den hohen First Copy Kosten ergibt und mit den dadurch zu verwirklichenden economies of scale bzw. scope erklären. Die internationale Ausschöpfung des Markenpotenzials eröffnet neue Möglichkeiten der

¹⁶⁴ Aus sprachlichen Gründen wird im Folgenden von internationalen Markenstrategien gesprochen. Diese können einschränkend auch multinationale oder erweiternd globale Strategien beinhalten.

Verwertung, stellt also einen Push-Faktor der Internationalisierung dar. Zugleich werden auch international erfolversprechende Ideen und Konzepte gesucht, was einem Pull-Faktor der Internationalisierung entspricht.

Eine klassische Möglichkeit nationale Medienmarken zu internationalisieren ist die Formatadaption, zum einen als Formatadaption ohne weitergehende Veränderung oder Anpassung, wie dies bei vielen amerikanischen Serien, die lediglich synchronisiert werden (z.B. Dallas), der Fall war und ist, zum anderen als nationale Adaption von Formatkonzepten, bei der klassische TV-Formate einem neuen kulturell-kontextuellen Rahmen angepasst werden, wie z.B. 'Glücksrad' als deutschsprachige Adaption von 'Wheel of Fortune'. Die Übernahme und Adaption von erfolgreichen Formatkonzepten kann z.B. in Form von Formatlizenzen abgewickelt werden und sich potenziell auch auf ganze Spartenprogramme beziehen (vgl. Atropé/Zerdick 1995, 40ff; Meckel 1997, 479f).¹⁶⁵

In diesem Fall liegt jedoch meist von Beginn an ein internationales Konzept zu Grunde, so dass es sich eher um international konzipierte Medienmarken handelt. Voraussetzung für eine Internationalisierung nationaler Medienmarken ist in jedem Fall, dass sich das Medienangebot im Ursprungsmarkt als Marke etabliert hat. "Take a proven American TV-format, adapt it to the local marketplace and distribute it via a variety of delivery systems (such as satellite, cable) as an internationally branded American entertainment." (Ulmer 1995 zitiert nach Atropé/Zerdick 1995, 43)

Auch viele Internationalisierungsbemühungen von Zeitschriften (vgl. Althans 1994, 1545; Althans 1997; Schroeder 1994) lassen sich in diese Kategorie einordnen, da die grundlegenden Merkmale der Medienmarke, z.B. einheitliches Markenbild und redaktionelles Konzept, über nationale Grenzen hinweg erhalten bleiben. Analog zum TV-Bereich ist der Umfang der Adaptionen weitgehend von der Ähnlichkeit der kulturellen Kontexte abhängig. Die nationalen Differenzierungen können sich dabei sowohl auf Übersetzungen und sprachliche Veränderungen, als auch auf einzelne Beiträge oder die Feinheiten des redaktionellen Konzeptes beziehen. Diese Markentransfers funktionieren klassischerweise über Exporte der unveränderten Ausgaben, Lizenzvergaben, wenn sie die Medienmarken-Audiovisualisierung miteinbeziehen, Gründung von Tochtergesellschaften oder Joint Ventures. Sie entsprechen häufig Markenfamilienstrategien. Dabei hat die Suche nach einem im jeweiligen Ausland beheimateten 'inländischen' Partner für internationale Markentransfers handfeste Gründe, denn die Komplexität ausländischer Medienmärkte ist oft nur für Insider bearbeitbar (vgl. Jarren/Meier 1999, 243).

Bereits international konzipierte Medienmarken werden auch als 'internationally shaped brands' bezeichnet. Sie können mit nur geringer nationaler Adaption übernommen und international ausgestrahlt werden. MTV und CNN sind dafür gute Beispiele, an denen sich auch zeigen lässt, dass eine solche Internationalisierung umso besser funktioniert, je themenzentrierter das zu Grunde liegende redaktio-

¹⁶⁵ Vgl. zur Internationalisierung der Filmwirtschaft Thiermeyer 1994.

nelle Konzept ist. "In television there are four things that go across borders: music, news, sports and kids. ... In music videos, MTV has established itself as the world's leading brand. CNN has done the same in news." (Mifflin 1995 zitiert nach Atropé/Zerneck 1995, 43)

Dabei betont Cris Cramer, Präsident von CNN International, jedoch die Wichtigkeit einer integren Markenführung: "Die Marke CNN bildet den Kern dieser Tätigkeiten. Unsere Marke bedeutet für uns alles – ihr Wert ist weit höher als die bloße Summe der Teile. Andere US-amerikanische Sender haben sehr lange gebraucht, um zu merken, wie stark eine globale Marke zu Buche schlägt. Eine klar positionierte und sofort erkennbare globale Marke. ... Aber mit der Marke allein ist es nicht getan. Auf die Markenintegrität kommt es an." (Cramer 1998, 3) Zugleich lässt sich der Prozess der Internationalisierung, den CNN durchlaufen ist, auch an der Zusammensetzung des 'International Desk' ablesen (vgl. Varchaver 1999, 52f). Dennoch finden sich bei diesen internationalen Programmen anderssprachige Programmfenster, um über einen 'local touch' die nationale und regionale Akzeptanz zu erhöhen.

Internationale Medienmarken entsprechen auch der Nachfrage einer international werbenden Wirtschaft und ihrer selbst internationalisierten Werbe- und Mediaagenturen (vgl. Hagen, J. 1995, 118f; Wilke 1999) nach einheitlichen Werbeträgern. Im Fall der globalen Marke Disney finden sich denn auch entsprechende Kommunikationskooperationen mit anderen globalen Marken wie Coca-Cola und McDonalds.¹⁶⁶

Die Chancen und Risiken der Internationalisierungsstrategien von Medienmarken werden von verschiedenen Faktoren beeinflusst (vgl. u.a. McQuail 1994, 111ff; Schroeder 1994, 129ff):

- Die gesellschaftspolitische Stellung der Medien (Pressefreiheit etc.) beeinflusst wesentlich die Entscheidung, Länder explizit in die Internationalisierungsstrategien mit aufzunehmen oder nicht.
- Die jeweilige, nationale Marktsituation (Subventionierungen, Wettbewerbsstärke, Größe des Publikums- und des Werbemarktes etc.) bezieht sich vor allem auf die technisch-ökonomische Dimension. Gegen die tatsächliche Internationalisierung von Medienmarken sprechen häufig die geringen Marktpotenziale verschiedener Länder, aber auch fehlende Vertriebswege bzw. Frequenzen.
- Je stärker die Zentrierung von Interessen und Themen (redaktionelle Konzepte, Special-Interest-Ausrichtung, Spartenprogramme) ist, desto internationaler lassen sich diese behandeln.

¹⁶⁶ Dennoch darf das Ausmaß wirklich international bzw. global standardisierter Kampagnen nicht überschätzt werden. Es ist immer noch die Regel und aus Akzeptanzgründen sinnvoll, Werbekampagnen auf nationale Kulturkontexte zu transformieren. Vgl. dazu auch Wilke 1999, 145ff. Gleichzeitig ist Hagen, J. (1995, 117) zuzustimmen, der anmerkt, dass die wenigen globalen Marken oft bedeutende Werbeinvestoren sind.

- Wesentliche Chance, aber auch gravierendes Risiko, ist die Relevanz kulturbedingter Spezifika (Kommunikationsstil, Visualisierungsintensität, Sprache etc.). Besonders die sprachlichen Barrieren müssen gemeistert werden. Der Vorteil englischsprachiger Titel, wie z.B. Time Magazine, Newsweek oder MTV, liegt dabei auf der Hand.¹⁶⁷ Inwieweit dieses Problem durch Beibehalten der ursprünglichen Sprache, durch bloße Übersetzungen oder durch weitergehende Bearbeitungen gelöst wird, muss im Einzelfall entschieden werden.
- Auch die Transnationalität von Erlebnis- und Gefühlswelten (Wertvorstellungen, Erlebnisgesellschaften, Milieus, Lebensstile etc.) stellt sowohl Chance als auch Risiko dar. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die globale Attraktivität von Medieninhalten nationale Orientierungen ergänzt und teilweise ersetzt. Inwiefern sich eine 'global (consumer) culture' durchsetzt, d.h. die Gestaltungsleistungen im Umgang mit der alltäglichen Lebenswelt und die Verwendung von Zeichensystemen und Symbolisierungen zur Kommunikation und Sinnstiftung sich globalisieren, bleibt umstritten (vgl. u.a. Jarren/Meier 1999; McQuail 1994, 116f; Noam 1996; Pieterse 1998).

Dass es zu keiner generellen Vereinheitlichung kultureller Kontexte, zu keiner globalen Kultur kommen kann, zeigt sich immer wieder an den Problemen der Internationalisierung von Medienmarken. So z.B. mit der Europäisierung der Disney Parks mit Euro Disney Paris. Die massiven Schwierigkeiten des Parks führt Upshaw (1995, 222f) auf die zu hohen Preise zurück, während Packmann/Casimir (1999, 475ff) sie durch kulturelle Missverständnisse bedingt sehen. Während sich Medienorganisationen aus Effizienzgründen bemühen müssen, Medienmarken ohne Differenzierungen zu transferieren bzw. international konzipierte Medienmarken nicht durch nationale Anpassungen auszudifferenzieren, erfordern sowohl der Publikums- als auch der Werbemarkt nationale Anpassungen. Insofern sind internationale Medienmarken-Strategien gekennzeichnet durch Adaption und Differenzierung (vgl. Abbildung 3-11).

Das Argument einiger AutorInnen, dass die Internationalisierung und Globalisierung von Unternehmensmarken einfacher sei als die von Produktmarken (vgl. Merbold 1994, 115), wird in der Medienbranche tendenziell bestätigt. Die größten internationalen bzw. globalen Medienkonzerne sind unter ihrer Unternehmensmarke bekannt, obwohl ihre Angebote zum Teil eigenständig markiert sind.¹⁶⁸ So ist z.B. Time Warner Inc. als weltgrößter Medienkonzern bekannt, die zu dem Konzern gehörenden Medienunternehmen, wie z.B. CNN, verfügen ihrerseits über Bekanntheit als Medienmarken.

¹⁶⁷ Die Relevanz dieses Kriteriums sowie des der Themenzentrierung wird auch durch die Studie 'The World Most Valuable Brands' belegt, in der neben E-Brands eigentlich nur us-amerikanische Special-Interest-Titel aufgeführt sind (vgl. Fußnote 152 auf Seite 142).

¹⁶⁸ Vgl. zu den Strategien der größten Medienkonzerne Atropé/Zerneck 1995; Sjurts 1998.

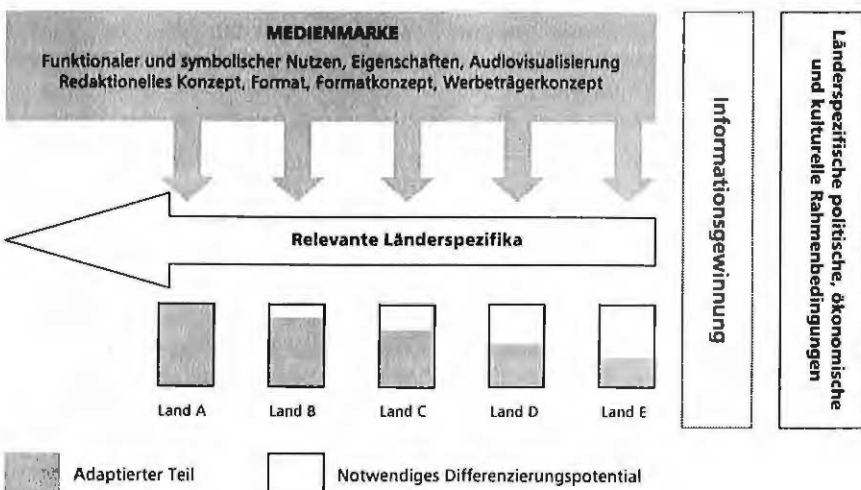


Abbildung 3-11: Internationalisierung von Medienmarken

Quelle: in Anlehnung an Meissner 1994, 680

3.4.2.5 Erlebnis- und Inszenierungskonzepte

Bereits die Aussage von Bolz/Bosshart (1995, 70) "Auf dem Erlebnismarkt sind die Kunden erst Publikum und dann Konsumenten – das Spektakel hat Vorrang vor dem Verkauf." zeigt bereits die Affinität von Erlebniskonzept und Medienmarken. Auch das Ineinanderfließen von symbolischem und funktionalem Nutzen von Medienmarken sowie die mediale Inszenierung von Ereignissen, wie z.B. die Veranstaltungen von Shows, Konzerten oder Parties, spricht für die Umsetzung von Erlebniskonzepten in Medienmarken-Strategien. Hier bietet das Live-Erlebnis die Grundlage für das aktive Engagement von RezipientInnen.

In abgeschwächter Form findet sich das Erlebniskonzept dann in der Rezeption von Live-Übertragungen: "Live dabei sein ist alles" titelt denn auch Opaschowski (1993, 167) sein Kapitel zur Erlebniswelt Medien und betont, dass Fernsehen pur – anders als zur Einführungsphase des Fernsehens – für sich genommen kein Erlebnis mehr darstellt. Dennoch lassen sich 'television ceremonies', wie sie Dayan und Katz (1996) unter dem Titel 'Media Events' behandeln, als Erlebnisse bezeichnen. Obwohl sie nur zu rezipierende Erlebnisse darstellen, haben sie doch historisch einmaligen Charakter und lassen RezipientInnen an der Geschichte teilhaben.

Eine gelungene Mischung an Erlebnisaspekten bietet aktuell z.B. die Medienmarke 'Wetten, dass..', indem sie die Inszenierung einer Veranstaltung mit aktivem, mehrdimensionalem Engagement des Präsenzpublikums verbindet. Der Erfolg dieser Er-

lebnisstrategie zeigt sich wie in den Jahren zuvor in der Liste der meistgesehenen Sendungen des Jahres 1999: Die ersten fünf Plätze sind mit 'Wetten, dass..'-Sendungen belegt, die jeweils einen Marktanteil zwischen 53,7% und 46,8% erreichten (vgl. Medienspiegel Dokumentation vom 10.1.2000). In stark abgeschwächter Form können Erlebniswelten auch ohne Event-Grundlage einzelnen Medienmarken zugerechnet werden.¹⁶⁹ So wird z.B. den österreichischen Zeitschriften 'News' und 'Profil' eine eigenständige und unverwechselbare Erlebniswelt zugeschrieben (vgl. Molnár/ Trattner 1997, 3).

Die veranstaltungsorientierten Teile des medialen Angebots können im Rahmen eines Erlebniskonzeptes zielgruppenspezifisch ausgebaut werden. Sie bieten nämlich nicht nur eine Profilierungsplattform, sondern auch noch 'Stoff', über den berichtet werden kann, können also als Grundlage für die Eigenproduktionen verwendet werden. Als Profilierungsplattform bieten sie den Medienorganisationen die Möglichkeit, ihren Kompetenzanspruch in bestimmten inhaltlichen Bereichen zu demonstrieren. Dabei handelt es sich keineswegs um imitierte, weil mediale, Ereignisse. Vielmehr wird z.B. durch den Einsatz von Präsenzpublikum und die Inszenierung von 'Vor-Ort-Events' das 'medial initiierte und vermittelte Ereignis für viele' mit dem 'real erlebbaren Ereignis für einige' strukturell gekoppelt.

Und obwohl die Vor-Ort-Präsenz für sich genommen ökonomisch oft ein Verlustgeschäft wäre, ist sie doch für die mediale Selbstinszenierung unabdingbar notwendig, ist also gleichsam Medien-PR, die die Kompetenz des Mediums auch über das direkt Mediale hinaus belegt. Dies ist z.B. auch für die Werbewirtschaft interessant, weil die Glaubwürdigkeit als wichtiger Aspekt der Mediaplanung dadurch gestärkt wird. Diese Erlebnisse und Inszenierungen können auch in Koordination mit anderen Medienorganisationen, Unternehmen anderer Branchen oder gesellschaftlichen Institutionen veranstaltet werden, sie sind dann 'Kompetenz-Inszenierungen', die szenenaffin die Medien-Kompetenz untermauern können und die gestützt sind durch das persönliche Engagement der RezipientInnen.

Ein nicht alltägliches Beispiel ist der vom Magazin GEO initiierte und organisierte 'Tag der Artenvielfalt', ein eher bekanntes die Entertainment-Park-Strategie von Disney, die Vergnügungsparks erst bekannt gemacht hat. Die eindeutig mit Marken verknüpften Brand Parks¹⁷⁰, bieten gerade dem dienstleistungsdominierten medialen Angebot eine wunderbare Möglichkeit zur Visualisierung, lassen sich gut mit Merchandising verknüpfen und haben als Abenteuer mit 'Null-Risiko' besondere Po-

¹⁶⁹ Inwiefern RezipientInnen Marken- bzw. Erlebniswelten zu Medienmarken zuordnen, hat M. Fuchs (1998) für österreichische Tageszeitungen untersucht. Ihr Konzept von Erlebniswelt ist jedoch eingeschränkter als das hier verwendete, weil sie die Multisensualität und das aktive Engagement nicht als notwendige Voraussetzung von Erlebnis definiert. Auch ihre Beschreibung der Tageszeitungs-Erlebniswelten ist eher eine Beschreibung der Markenelemente und der Markenidentität wie folgendes Beispiel zeigt: "Die Erlebniswelt des Kurier ist vor allem durch seine Stärke bei 'Zusatzleistungen' gekennzeichnet: Interessante Sonderthemen und Themenvielfalt sowie eine gute Gliederung zeichnen den Kurier aus." (Fuchs, M. 1998, 85)

¹⁷⁰ Zu Themen- und Brand Parks vgl. Kagemann 1998, 65f.

tenziale (vgl. Bachleitner 1998, 46). "Disney Parks – das Vergnügen wird greifbar" formuliert W. Fuchs (1998, 222) diesen Zusammenhang. Diese Strategie der emotionalen Erlebnispositionierung hat 'handfeste' Konsequenzen: Bei Disney hat sie wesentlich mitgeholfen, den Markenwert auf geschätzte 29,87 Milliarden DM zu steigern, womit er fünfter der 'Weltrangliste' ist (vgl. Tomczak/Ludwig 1998, 60f).¹⁷¹

Der Einsatz von Online-Angeboten ist in diesem Sinne nicht nur als kommunikationspolitisches Mittel zur Rezipientenbindung zu sehen, sondern auch als Werkzeug zum Aufbau von Erlebnisräumen, die die aktive 'Mitarbeit' der RezipientInnen abverlangen (vgl. u.a. Friederici 1999, 56f). Generell lassen sich im Zuge der Digitalisierung neue Möglichkeiten der Nutzerpartizipation kreieren, die virtuelle Erlebnisräume schaffen und als Leistungsvorteil eines Angebots auch schaffen müssen: "The impact of the new storage technologies only ceases to operate when the product itself induces *spontaneous participation* as a result of its immediacy and the coupling necessary in the particular temporal or situational context." (Kopper 1999, 51; Hervorhebung im Original) Hier zeigt sich deutlich die Rolle von Medien als Erlebnishelfern (vgl. Renger 2000, 282ff).

4 Medienmarken-Management und seine Besonderheiten

Dem Management von Medienmarken im engeren Sinn (vgl. Kapitel 2.1) fällt die Aufgabe zu, die konzipierte Markenidentität aufzubauen und zu kommunizieren, also an der Positionierung zu arbeiten, und die gewählte/n Strategie/n umzusetzen. Dabei müssen die Bedürfnisse und Erwartungen (potenzieller) RezipientInnen und der Werbewirtschaft verfolgt, im Hinblick auf technologischen Fortschritt agiert und die Qualität der Marktleistung garantiert werden. Die spezifischen Anforderungen für das Markenmanagement, die Meffert (1994, 195) formuliert, können auf Medienmarken folgendermaßen transformiert werden:¹⁷²

- **Competence:** Medienmarken müssen ihre Problemlösungs- bzw. -bearbeitungskompetenz im Hinblick auf die funktionalen und symbolischen Nutzendimensionen formulieren, umsetzen und kommunizieren. Die Umsetzung der journalistischen Kompetenz und Philosophie in den Claim "Spiegel-Leser wissen mehr" ist dafür ein gutes Beispiel, ebenso wie der bereits erläuterte Ausbau der Informationsschiene bei der ARD.
- **Credibility:** Die Glaubwürdigkeit bezieht sich hier nicht auf die medialen Inhalte wie in Kapitel 3.3.2.2, sondern auf die Glaubwürdigkeit der Positionierung der Medienmarke. So wird der Bild-Zeitung zwar eine geringe Glaubwürdigkeit attestiert,¹⁷³ dennoch ist sie in ihrer Medienmarken-Positionierung glaubwürdig. D.h. Bild ist u.a. bezüglich ihrer geringen Glaubwürdigkeit glaubwürdig!
- **Concentration:** Die Medienmarke soll sich auf ihre journalistische/künstlerische Kernkompetenz und die unternehmerischen Kernressourcen konzentrieren soweit es Marktabdeckung und Wettbewerbsintensität zulassen. Auch dafür liefert der Spiegel ein Beispiel, wenn Klatten (1997, 225) formuliert: "DER SPIEGEL macht nur, wovon er wirklich was versteht." Besonders deutlich wird die Konzentration auf die Kernkompetenz bei Spartensendern. Auch das weltweite – und teure – Korrespondentennetz von ARD und ZDF scheint sich als Kernressource auszuzahlen, bescheinigen doch ZuschauerInnen auch Ende 1999 der ARD und dem ZDF einen großen Vorsprung in glaubwürdiger, sachlicher und kompetenter Informationsvermittlung (vgl. ARD/ZDF-Trend 1999).
- **Continuity:** Markenidentität und Markenauftritt sollen, um als Orientierungshilfe für die Nutzungs- oder Schaltentscheidung fungieren zu können, eine gewisse Beständigkeit aufweisen. Das Ausmaß der Kontinuität ist jedoch in Abhängigkeit von der Umweltdynamik und -komplexität zu bestimmen. Die Medienmarke

¹⁷² Der sechste Punkt – Cooperation als partnerschaftliche Zusammenarbeit von Hersteller und Handel – hat für Medienmarken, auch für Printmarken, die über den Zeitschriftenhandel vertrieben werden, untergeordnete bis keine Bedeutung.

¹⁷³ Laut der Studie Fame 1998/99 schreiben nur 7% des weitesten Leserkreises Bild das Imagekriterium 'ist glaubwürdig' zu (vgl. Verlagsgruppe Milchstrasse: Fame 1998/99).

¹⁷¹ Auch das ZDF will einen entsprechenden Themenpark eröffnen. Der ZDF-Medienpark soll ab 2001 jährlich 1,6 Mio. Besucher nach Mainz locken (vgl. Brandt 2000, 98).

zentiale (vgl. Bachleitner 1998, 46). "Disney Parks – das Vergnügen wird greifbar" formuliert W. Fuchs (1998, 222) diesen Zusammenhang. Diese Strategie der emotionalen Erlebnispositionierung hat 'handfeste' Konsequenzen: Bei Disney hat sie wesentlich mitgeholfen, den Markenwert auf geschätzte 29,87 Milliarden DM zu steigern, womit er fünfter der 'Weltrangliste' ist (vgl. Tomczak/Ludwig 1998, 60f).¹⁷¹

Der Einsatz von Online-Angeboten ist in diesem Sinne nicht nur als kommunikationspolitisches Mittel zur Rezipientenbindung zu sehen, sondern auch als Werkzeug zum Aufbau von Erlebnisräumen, die die aktive 'Mitarbeit' der RezipientInnen abverlangen (vgl. u.a. Friederici 1999, 56f). Generell lassen sich im Zuge der Digitalisierung neue Möglichkeiten der Nutzerpartizipation kreieren, die virtuelle Erlebnisräume schaffen und als Leistungsvorteil eines Angebots auch schaffen müssen: "The impact of the new storage technologies only ceases to operate when the product itself induces *spontaneous participation* as a result of its immediacy and the coupling necessary in the particular temporal or situational context." (Kopper 1999, 51; Hervorhebung im Original) Hier zeigt sich deutlich die Rolle von Medien als Erlebnishelfern (vgl. Renger 2000, 282ff).

¹⁷¹ Auch das ZDF will einen entsprechenden Themenpark eröffnen. Der ZDF-Medienpark soll ab 2001 jährlich 1,6 Mio. Besucher nach Mainz locken (vgl. Brandt 2000, 98).

4 Medienmarken-Management und seine Besonderheiten

Dem Management von Medienmarken im engeren Sinn (vgl. Kapitel 2.1) fällt die Aufgabe zu, die konzipierte Markenidentität aufzubauen und zu kommunizieren, also an der Positionierung zu arbeiten, und die gewählte/n Strategie/n umzusetzen. Dabei müssen die Bedürfnisse und Erwartungen (potenzieller) RezipientInnen und der Werbewirtschaft verfolgt, im Hinblick auf technologischen Fortschritt agiert und die Qualität der Marktleistung garantiert werden. Die spezifischen Anforderungen für das Markenmanagement, die Meffert (1994, 195) formuliert, können auf Medienmarken folgendermaßen transformiert werden:¹⁷²

- **Competence:** Medienmarken müssen ihre Problemlösungs- bzw. -bearbeitungskompetenz im Hinblick auf die funktionalen und symbolischen Nutzendimensionen formulieren, umsetzen und kommunizieren. Die Umsetzung der journalistischen Kompetenz und Philosophie in den Claim "Spiegel-Leser wissen mehr" ist dafür ein gutes Beispiel, ebenso wie der bereits erläuterte Ausbau der Informationsschiene bei der ARD.
- **Credibility:** Die Glaubwürdigkeit bezieht sich hier nicht auf die medialen Inhalte wie in Kapitel 3.3.2.2, sondern auf die Glaubwürdigkeit der Positionierung der Medienmarke. So wird der Bild-Zeitung zwar eine geringe Glaubwürdigkeit attestiert,¹⁷³ dennoch ist sie in ihrer Medienmarken-Positionierung glaubwürdig. D.h. Bild ist u.a. bezüglich ihrer geringen Glaubwürdigkeit glaubwürdig!
- **Concentration:** Die Medienmarke soll sich auf ihre journalistische/künstlerische Kernkompetenz und die unternehmerischen Kernressourcen konzentrieren soweit es Marktabdeckung und Wettbewerbsintensität zulassen. Auch dafür liefert der Spiegel ein Beispiel, wenn Klatten (1997, 225) formuliert: "DER SPIEGEL macht nur, wovon er wirklich was versteht." Besonders deutlich wird die Konzentration auf die Kernkompetenz bei Spartensendern. Auch das weltweite – und teure – Korrespondentennetz von ARD und ZDF scheint sich als Kernressource auszuzahlen, bescheinigen doch ZuschauerInnen auch Ende 1999 der ARD und dem ZDF einen großen Vorsprung in glaubwürdiger, sachlicher und kompetenter Informationsvermittlung (vgl. ARD/ZDF-Trend 1999).
- **Continuity:** Markenidentität und Markenauftritt sollen, um als Orientierungshilfe für die Nutzungs- oder Schaltentscheidung fungieren zu können, eine gewisse Beständigkeit aufweisen. Das Ausmaß der Kontinuität ist jedoch in Abhängigkeit von der Umweltdynamik und -komplexität zu bestimmen. Die Medienmarke

¹⁷² Der sechste Punkt – Cooperation als partnerschaftliche Zusammenarbeit von Hersteller und Handel – hat für Medienmarken, auch für Printmarken, die über den Zeitschriftenhandel vertrieben werden, untergeordnete bis keine Bedeutung.

¹⁷³ Laut der Studie Fame 1998/99 schreiben nur 7% des weitesten Leserkreises Bild das Imagekriterium 'ist glaubwürdig' zu (vgl. Verlagsgruppe Milchstrasse: Fame 1998/99).

Focus als boulevardorientiertes Nachrichtenmagazin mit farbigen Infografiken, einer bestimmten Blattlinie und einer als Info-Elite markierten Leserschaft bietet hier ein Beispiel für ein beständiges Angebot an die Werbewirtschaft.

- **Commitment:** Die Medienorganisation muss sich in Abhängigkeit von Markenähnlichkeiten und der Gefahr von Markenimitationen zu Innovationen verpflichtet sehen. Dieses Innovationsstreben muss in der Unternehmenskultur verankert sein. So kann die Abschaffung des Zeitmagazins und die (farbige) Integration dieser Themen in das normale Zeitungsformat der 'Zeit' als Innovation der Medienmarke angesehen werden. Auch die TV-Aufbreitung der Ö3-Charts im Screen-Design mit einer eingeblendeten Live-Übertragung des entsprechenden Chats und Telefonbeteiligung der RezipientInnen muss als multimediale Innovation bewertet werden.

Das Markenmanagement basiert wie allgemein das Marketingmanagement auf dem Marketing-Mix als Rahmen für die entsprechenden Marketingpolitikbereiche. Seine Chancen und Risiken gründen erstens auf der Dienstleistungslastigkeit und Personenbezogenheit des medialen Angebots, zweitens auf seinem mehrdimensionalen und über das Mediale hinausgehenden Verbundcharakter und drittens auf der Einheit von Werbung- und PR-Treibenden und Werbeträgern

4.1 Marketing-Mix für Medienmarken

Der Marketing-Mix als Kombination von Angebots-, Preis-, Distributions- sowie Kommunikationspolitik stellt letztlich die Operationalisierung der Medienmarkenstrategie auf eine umsetzbare Ebene dar. Er wird auch als operative Marketingplanung bezeichnet und basiert auf der Konkretisierung, Kombination und Koordination der einzelnen Bereiche. D.h. der Marketing-Mix darf besonders bei Medienmarken nicht zu sehr als statische Verteilung begriffen werden, sondern muss vielmehr die Vernetztheit der vier Bereiche und die gesellschaftliche, ökonomische und technologische Dynamik von Umwelt, Branche und Organisation berücksichtigen sowie aktives Kundenmanagement beinhalten. In diesem Sinne müssen sich die vier Bereiche auch nicht explizit in der Organisationsstruktur niederschlagen, sondern können einer an der aktiven Kundenorientierung ausgerichteten Organisationsstruktur untergeordnet werden. Die einzelnen Instrumente in den Bereichen dürfen insofern nicht isoliert betrachtet, geplant und eingesetzt werden, sondern müssen im Sinne eines integrierten Maßnahmenkatalogs, dessen Konzeption das unternehmerische Marketingbudget berücksichtigen muss, aufeinander abgestimmt werden.¹⁷⁴

¹⁷⁴ Dies hat in dieser Richtung bereits der Fribourger Arbeitskreis für die Ökonomie des Rundfunks formuliert (vgl. Saxer 1989, 15ff). Insofern ist es auch irreführend, von den vier Bereichen des Marketing-Mix als Instrumenten zu sprechen (vgl. Huber 1997, 29ff). Einzelne Instrumente lassen sich vielmehr diesen Bereichen zuordnen.

Entsprechend formulieren Sturm/Zirbik (1996, 136ff) praktische Anleitungen für den Marketing-Mix privater Radiosender in Abhängigkeit von ihrer jeweiligen Entwicklungsphase, die auch für eine Markenumsetzung gelten: Beginnend von der Aufbau- über die Start- und Positionierungs- bis hin zur Konsolidierungs- und Orientierungsphase müssen die Instrumente der einzelnen Bereiche jeweils anders ausgeformt und eingesetzt werden.

Da sich der Marketing-Mix einer Medienmarkenstrategie in der Aufteilung nur bedingt vom klassischen Marketing-Mix unterscheidet, kann im Folgenden auf die mittlerweile umfangreiche Literatur dazu zurückgegriffen werden.¹⁷⁵ Die einzelnen Bereiche werden demzufolge nur überblicksartig skizziert. Für jeden Bereich des Marketing-Mix gilt die bereits erläuterte Zweigleisigkeit, weil jeweils sowohl die RezipientInnen bzw. der Publikumsmarkt als auch die Werbewirtschaft bzw. der Werbemarkt berücksichtigt werden müssen. Darüber hinaus ergeben sich auf Grund der unterschiedlichen Materialität der medialen Angebote einzelner Mediengattungen Unterschiede vor allem in der Distributionspolitik und auf Grund des (Nicht-)Vorhandenseins monetärer Preise Unterschiede in der Preispolitik. Insgesamt müssen die vier Bereiche des Marketing-Mix im Sinne der Markenpositionierung ausgefüllt und umgesetzt werden.

4.1.1 Angebotspolitik

Die Angebotspolitik, auch als Produkt- und Programmpolitik bezeichnet, befasst sich mit der Konstanz oder Veränderung der Marktleistung, also mit der Gestaltung, Ausstattung und Aktualisierung des medialen Angebots, mit seiner Breite und Tiefe und mit dem damit verbundenen Service. In diesem Rahmen werden die Qualitätssicherung und das Innovationspotenzial von Medienmarken relevant. Anders als bei Althans (1997, 31) oder Melcher-Smejkal (1992, 377) wird jedoch im Folgenden nicht davon ausgegangen, dass sich bei Verlagsangeboten der Marketing-Mix des Anzeigenmarketing und des Vertriebsmarketing in der Angebotspolitik gänzlich überlagern und dieser der Marketingleitung entzogen ist, sondern dass, wie bereits dargestellt, auf den beiden Märkten 'Publikum' und 'Werbung' jeweils spezifische Teile des medialen Angebotsystems offeriert werden.

In Bezug auf die RezipientInnen konkretisiert sich die Angebotspolitik als Programmgestaltung, deren Instrumente Programmdifferenzierung, -innovation oder -elimination auf den vier Ebenen Inhalte, Struktur, Verpackung und Sortiment zum Tragen kommen. "Die Programmplanung hat langfristig die Aufgabe, die Position

¹⁷⁵ Vgl. zum Marketing-Mix von Printmedien u.a.: Althans 1994, 29ff und 172ff; Melcher-Smejkal 1992, 377ff; Streng 1996, 139ff; Wallinger 1994, 51ff. Vgl. zum Marketing-Mix des Hörfunks u.a.: Goldhammer 1995, 112ff; Heinrich 1999, 419ff; Kopper 1993a, 203ff; Sturm/Zirbik 1996, 99ff. Vgl. zum Marketing-Mix des Fernsehens: Heinrich 1999, 419ff, 508ff; Pagenstedt 1996, 199ff; Schuster 1995, 218ff; Strecker 1996, 102ff. Zum Film: Schweitzer 1996, 175ff.

des Veranstalters als Marke im Raum der Zuschauerwünsche zu definieren; dies wird zweckmäßigerweise als strategische Programmplanung bezeichnet. Kurzfristig hat die Programmplanung die Aufgabe, ein bestehendes Markenkonzept optimal umzusetzen; dies wird zweckmäßigerweise als operative Programmplanung bezeichnet." (Heinrich 1999, 504) Dass das Programm die Basis für jedes effiziente Marketing – und damit auch für eine Profilierung als Medienmarke – ist, hat bereits Mast (1991) für Rundfunkorganisationen formuliert.

Bei Tageszeitungen bezieht sich die Angebotspolitik auf die Abstimmung und Mischung der inhaltlichen Themen sowie auf die formalen Präsentationsformen. Sie kann u.a. eine neue Rubrizierung, den verstärkten Einsatz farbiger Infografiken oder größerer Bilder sowie die Herausgabe oder Einstellung eines Supplements beinhalten. In den letzten Jahren haben sich besonders die verstärkte Ansprache bislang eher vernachlässigter Zielgruppen (Frauen und Jugendliche), eine intensivere Berichterstattung über Lokales und Regionales und eine eindeutige Ausrichtung auf Serviceinformationen – 'news you can use' – auch für die Profilierung von Tageszeitungsmarken bewährt (vgl. u.a. Altmeyden/Löffelholz/Pater/Scholl/Weischenberg 1994; Schaefer-Dieterle 1994, 43ff).

Im Fernsehen wie im Hörfunk sind die Formatierungen des Programms wesentliche Bestandteile der markenstrategischen Angebotspolitik. Im Hörfunk spielen darüber hinaus besonders die Musikformate, die Moderation und die Call-In-Möglichkeiten eine entscheidende Rolle, während Mantelprogramme überhaupt nicht und Wortbeiträge nur bedingt oder bei entsprechend positionierten Radiomarken profiliert werden (vgl. u.a. Heinrich 1999, 419ff; Goldhammer 1995, 160ff; Kopper 1993a, 209ff; Sturm/Zirbik 1996, 99f). Die Moderation hat insofern eine Sonderstellung inne, als sie vor allem bei ähnlich positionierten oder regionalen und lokalen Radiomarken der Träger der Wettbewerbsdifferenzierung sein kann. Dies belegt auch eine empirische Untersuchung von Schröter (1995b, 119ff), die die Moderationsleistung als wichtigen Faktor der Hörerbindung und der Positionierung hervorhebt und Eigenschaften sowie Anmutungsdimensionen idealer Moderationsleistung auflistet. Hellstern (1997, 78ff) stellt in ihrer Studie über Radiosender als Marken bezüglich der Funktionserfüllung u.a. fest, dass sich öffentlich-rechtliche und private Hörfunkmarken hinsichtlich der Hörerbindung nicht unterscheiden, während private Hörfunksender deutlich stärker um Wiedererkennung bemüht sind. Zugleich erfüllen Radiomarken alle Funktionen mit Ausnahme der Hörerbindung umso mehr, je jünger ihre Zielgruppe ist. Gleichwohl resümiert sie, dass die konsequente Umsetzung einer Markenkonzeption tendenziell eher Wunsch als Wirklichkeit bleibt.

Um ein Fernsehprogramm als Marke zu etablieren, schlägt Heinrich (1999, 510) drei Wege vor: maximal mögliche Konstanz, maximal mögliche Differenzierung und Aufbau von Glaubwürdigkeit. Während die Konstanz u.a. über Programmstrukturelemente und Handlungsträger geleistet wird, kann eine Differenzierung über profilbildende Programmschwerpunkte im Sinne von Premium-Angeboten (Top-Filme, Top-Sportübertragungen etc.) herausgearbeitet werden.

Für Pay-TV-Marken, die wesentlich intensiver an der Rezipientenbindung arbeiten müssen als Free-TV-Marken, formuliert Pagenstedt (1996, 176) Modelle zur Zielgruppenausrichtung von Programmen. Dabei gilt auch für ihn: "Die frühzeitige Besetzung des Pay-TV-Marktes mit Markenprogrammen kann beim Aufbau eines First-Mover-Advantage helfen." (Pagenstedt 1996, 178) Gleichzeitig bleiben die Premium-Inhalte zum einen in der Quantität begrenzt und zum anderen in der Qualität begrenzt differenzierungsfähig.¹⁷⁶ Dieser Restriktion kann dadurch begegnet werden, dass eine eindeutige und von den Wettbewerbern unterscheidbare Positionierung aktiv in die Programmpolitik umgesetzt wird, was für Spartenprogramme wesentlich einfacher zu verwirklichen ist als für Vollprogramme. Darüber hinaus eignet sich zur Profilierung in diesem Bereich die Ausdifferenzierung erfolgreicher Programm-Konzepte.

Über alle Mediengattungen hinweg gilt es, in der Angebotspolitik nicht nur den inhaltlichen WAS-Aspekt, sondern auch den präsentationsbezogenen bzw. formalen WIE-Aspekt des Programmes zu bedenken. Beide müssen auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Zielgruppe unter Berücksichtigung der Konkurrenzprogramme ausgerichtet sein. Als mit dem Programm verbundene Serviceleistungen für die RezipientInnen vervollständigen z.B. Online-Angebote, die meist detailliertere Informationen über das im klassischen Medium behandelte Thema beinhalten (vgl. Siegert 1999b, 8ff) und spezifische Angebote für AbonnentInnen die publikumsorientierte Angebotspolitik.

Die Angebotspolitik gegenüber der Werbewirtschaft fokussiert sowohl auf die Anzahl der Kontakte zu RezipientInnen und auf deren Kontaktqualität, als auch auf die Gestaltung der Werbeträger-Plattform. Bezüglich der Kontakte zu RezipientInnen verlaufen Veränderungen und Innovationen meist in Form forschungstechnischer Ansätze zur Segmentierung und Typisierung. Je stärker diese auf die Affinität der Publika mit den Zielgruppen der Werbungtreibenden bezogen sind, desto 'kundenorientierter' kann das Angebot bezeichnet werden. Auch die Verknüpfung mit Konsummerkmalen und Kaufkraft sowie generell der Nachweis der Werbewirkung fallen in diesen Bereich. So können der Nachweis und die Vermarktung der Kenntnisse darüber, welche Rolle eine Medienmarke im Rahmen der Kaufentscheidung spielt, eine Angebotsneuerung darstellen. Ein Beispiel für eine gelungene Markierung ist die Segmentierung und Bezeichnung der potenziellen Focus-LeserInnen als Info-Elite (vgl. ausführlich Filipp 1995, 25ff). Das Angebot der Werbeträger-Plattform bezieht sich auf die Platzierung und die Größe bzw. Länge von Anzeigenraum und Werbezeit. Im Rundfunk erfolgt diese Platzierung klassischerweise im Rahmen eines Werbeblocks. Veränderte Rezeptionsgewohnheiten machten jedoch auch hier Angebotsinnovationen nötig. Sie finden sich als thematisch passende Platzierung, als werbefreundliches Umfeld und vor allem als Sonderwerbformen.

¹⁷⁶ D.h. wenn alle TV-Sender sich gleichzeitig über die Ausstrahlung aktueller Hollywood-Spielfilme positionieren, können sie – trotz Premium-Programm – nicht mehr voneinander unterschieden und abgegrenzt werden.

Zunehmend setzen sich hier kombinierte, am besten sich gegenseitig verstärkende Werbemöglichkeiten in den verschiedenen Medien eines Medienkonzerns durch. Flexible Buchungsmöglichkeiten können entsprechend als Angebotsdifferenzierung eingestuft werden. Zusätzlicher Service gegenüber der Werbewirtschaft wird vor allem mit dem schnellen und flexiblen Zugriff auf die Daten der Mediaforschung, mit der Durchführung spezifischer Markt-Media-Studien und mit der Unterstützung der Mediaplanung geleistet (vgl. Siegert 1993, 130ff und 154ff; 1999a, 55).

4.1.2 Preispolitik

Die Preispolitik umfasst alle Vereinbarungen über die Transaktionsbedingungen, also Preisgestaltung, Lieferbedingungen, Zahlungskonditionen und Rabattpolitik. Die Preisgestaltung von Medienmarken hängt dabei nicht nur von den Produktions- und Vertriebskosten sowie den Einnahmen aus Verkaufspreisen und Werbeschaltungen ab, sondern auch von der Wettbewerbssituation und dem länderspezifischen, teilweise sogar regionenspezifischen Preisgefüge. Hier zeigen sich die immensen Vorteile großer internationaler Medienorganisationen und -konzerne, die vielfältige Querfinanzierungspotenziale nutzen können (vgl. Ludwig 1998). Preispolitische Autonomiespielräume können insgesamt nur auf der Basis eines einmaligen und differenzierenden funktionalen oder symbolischen Nutzens gebildet werden. Erfolgreich beeinflussen Positionierung und Zielgruppe bei Medienmarken die Preisbildung wesentlich.¹⁷⁷

Preispolitische Instrumente im Publikumsmarkt lassen sich nur bei Printtiteln, bei Pay-TV und einigen Online-Diensten finden. Eine markenstrategische Preispolitik muss vor allem die Medienmarke preislich passend positionieren und die Rezipientenbindung unterstützen. Insofern sind die üblichen Preisnachlässe für Abonnements, die mittlerweile gestaffelt z.B. als Mini-Abos oder Jahres-Abos angeboten werden, sowohl als mengenbezogene Differenzierung als auch als Bonus für Markentreue oder 'brand loyalty' zu werten (vgl. u.a. Huber 1997, 33ff und 174ff; Melcher-Smejkal 1992, 427ff; Streng 1996, 193ff; Wallinger 1994, 89ff). Dabei bestehen vor allem im regionalen und lokalen Tageszeitungsmarkt auf Grund der monopolartigen Situation und der geringen Konkurrenz Preisspielräume. Für ausgewählte Zeitungen und Zeitschriften weisen Knoche und Zerdick (1991, 50) keinen bzw. nur einen geringen Zusammenhang zwischen Preisänderung und verkaufter Auflage nach, was auf eine strategische Markenpositionierung hindeutet, weil dementsprechend Preiserhöhungen nicht zum Nicht-Kauf oder zur Kündigung des Abonnements führen. Ähnlich begründete der Verlagsleiter der österreichischen Tageszeitung 'Die Presse' seinen relativ hohen Verkaufspreis damit, dass eine Qualitätszei-

tung, die sich an eine elitäre Zielgruppe wendet, dies auch durch den Preis signalisieren muss (vgl. Huber 1997, 33). Eben diese Strategie des Qualitätssignals verfolgen auch Zeitschriftenmarken. Der Preis ist dabei auch als 'information chunk' zu werten, weil er in der Informations-Mangelsituation eines der wenigen objektiven Beurteilungskriterien darstellt.¹⁷⁸

Auch beim Pay-TV müssen die Preise für Paketabnahmen bzw. Abonnements Prämien für 'brand loyalty' beinhalten. Dabei stellt sich die Frage der richtigen Preispositionierung, denn es zeigt sich auch hier, dass RezipientInnen bei höherer Qualität weniger Preisbewusstsein zeigen und z.B. auch für die Übertragung aktueller Spielfilme oder Sportereignisse bereit sind, extra zu bezahlen (vgl. Pagenstedt 1996, 222ff). Empirische Untersuchungen zur Zahlungsbereitschaft für Pay-TV führen methodisch allerdings häufig zur 'Anspruchsinflation'. Dahm, Rössler und Schenk (1998, 90) zeigen jedoch, dass für verschiedene hoch interaktive Angebotskonzepte durchaus höhere Preise angesetzt werden könnten, wenn diese durch die Flexibilität der Abrufzeiten ausgeglichen würden. Im Bereich des Versioning von Online-Angeboten findet sich derselbe Zusammenhang zwischen Qualität und Preis, wobei Qualität meist Aktualität bedeutet (vgl. European Communication Council 1999, 187f).

Rundfunkmarken können sich auf Grund des fehlenden monetären Preises im Publikumsmarkt auch im klassischen Sinn nicht diesbezüglich positionieren. Betrachtet man die Gegenleistungen im Publikumsmarkt 'Zeit' und 'Aufmerksamkeit' als Preis, kann jedoch auch die Ausrichtung der Rundfunkprogramme auf die Tagesabläufe und zeitlichen Gewohnheiten der RezipientInnen als eine Art Preispolitik verstanden werden.

Im Gegensatz dazu gibt es im Werbemarkt preisliche Positionierungsoptionen für Medienmarken aller klassischen Mediengattungen. Hier erlangt vor allem der Wettbewerbsdruck durch Konkurrenzangebote ausschlaggebende Bedeutung: Der Vergleich des Tausender-Kontakt-Preises ist entsprechend oft erstes Kriterium für Entscheidungen in der Mediaplanung, und eine explizite Rabattierungspolitik kann offiziell Preisnachlässe bis zu 20% mit sich bringen (vgl. u.a. Kopper 1993a, 224ff; Ottler 1998, 72ff; Sturm/Zirbik 1996, 148f), wobei auch hier eine höhere Qualität des Angebots eine gewisse Preisunempfindlichkeit nach sich zieht, was z.B. die reichweitenstarken Werbeinseln im Rundfunk betrifft. Viele Tageszeitungen müssen sich darüber hinaus mit dem Vorwurf einer unübersichtlichen und schlecht handhabbaren Preispolitik auseinandersetzen (vgl. Bretschneider 1997, 64f). Eine gelungene Positionierung als Medienmarke muss also einerseits Klarheit in der Preisgestaltung beinhalten. Andererseits kann sie aber auch den Druck, Preisnachlässe gewähren zu müssen, mildern.

¹⁷⁷ In dieser Hinsicht kann Holtmann (1994, 45) zugestimmt werden, wenn sie die Medienmarke der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten als Legitimation für den Preis in Form von Gebühren sieht.

¹⁷⁸ Eine z.T. kuriose aber auch erfolgreiche Preispolitik lässt sich z.B. am österreichischen Magazin 'News' verfolgen, das nicht nur mit niedrigen Verkaufspreisen, sondern auch mit Zusatzboni (Verbilligung auf Handys bestimmter Hersteller) um LeserInnen wirbt.

4.1.3 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik bezieht sich auf die Präsenzleistung und behandelt Distributionsgrad, Absatzgebiet, Absatzwege, Absatzorganisation und Warenverteilung. Bei Medienmarken können bestimmte Positionierungskennzeichen, wie z.B. die Exklusivität, nur sehr bedingt über die Distribution gestützt werden. Insgesamt bezieht sich die Distributionspolitik von Medienmarken auf die Überallerhältlichkeit des klassischen Markenartikels.

Eine spezifische Verknüpfung zwischen Preis- und Distributionspolitik realisiert sich bei Abonnements, denn hier ist ein reduzierter Preis mit einer Hauszustellung verknüpft (vgl. ausführlich u.a. Geretschläger/Leinschitz 1994a, 115ff). Die verschiedenen Erwerbsmöglichkeiten von Printmarken, d.h. Einzelheftkauf, Abonnement, Lesezirkel, wirken sich insofern markenstrategisch aus, als sie eine prägende Eigenschaft der Medienmarke werden und z.B. Folgen für die Gestaltung haben können. Ein anschauliches Beispiel dafür ist das Zeitungsdesign von Boulevardblättern, die sich nur über den Kiosk verkaufen.

Im Verlagsmanagement wird deutlich zwischen Anzeigenmarketing und Vertriebsmarketing unterschieden, denn Vertriebsarten, z.B. der über Nationalvertriebe, können die Absatzorganisation gravierend beeinflussen, wie im Fall der österreichischen Tageszeitung 'Der Standard'. 'Der Standard' konnte nicht über den Vertrieb des einzigen Anbieters einer überregionalen Hauszustellung, der 'Media-Print', distribuiert werden, weil diese sich weigerte, den Standard in die Verteilung aufzunehmen. Das neugegründete 'Wirtschaftsblatt' konnte hingegen mit diesem Service als Startvorteil in den Markt gehen (vgl. Huber 1997, 38).

Auch die generelle Auswirkung des Postzeitungsdienstes, d.h. des verbilligten Posttarifs, auf das Betriebsergebnis der Verlage darf nicht unterschätzt werden, denn obwohl Ende der achtziger Jahre die Postgebühren kontinuierlich zunahmen, machen sie nach wie vor nur einen sehr geringen Teil der Kosten aus (vgl. u.a. Knoche/Zerneck 1991, 52ff; Geretschläger/Leinschitz 1994b). Zwar werden standortpolitische Fragen für Medienorganisationen im digitalen Produktionszeitalter zunehmend unwichtig, für Printmarken bleiben jedoch die Druckstandorte relevant, weil zum einen die zeitgenaue Lieferung gerade tagesaktueller Medien ein wesentlicher Teil ihrer Positionierung und ihres Services und zum anderen die Lieferung der fertigen Ausgaben im internationalen Kontext aufwendig ist (vgl. dazu auch Schroeder 1994, 150ff).

Im Rundfunk zeigt sich distributionstechnisch deutlich der massenmediale Charakter von Medienmarken. Die Vertriebskanäle – terrestrische Verbreitung, Verbreitung via Kabel oder Satellit – zielen zuerst auf eine möglichst hohe technische Reichweite, die einen wesentlichen Startvorteil darstellt. Für Hörfunkmarken ist dabei eine terrestrische Verbreitung, die Standorte der Sendeanlagen und eine konstant blei-

bende Frequenz bedeutend. Insgesamt bleiben in der Distributionspolitik im Publikumsmarkt jedoch wenig Gestaltungsspielräume (vgl. ausführlich Heinrich 1999, 197ff; Sturm/Zirbik 1996, 99ff).¹⁷⁹

Die Distributionspolitik im Werbemarkt umfasst die Organisation des Verkaufs von Werbezeit und -raum und deren technische Abwicklung. Die Organisation schließt den Außendienst, die Abwicklung über Buchungssysteme und die Zentralisierung der Buchung z.B. über Vermarktungsgesellschaften ein (vgl. u.a. Kopper 1993a, 232ff; Schuster 1995, 243ff). Der technischen Seite der Distribution, also dem physischen Austausch, kann auf Grund digitaler Übertragungs- und Bearbeitungswege oder reibungslos funktionierender Kurierdienste, zunehmend geringere Bedeutung zugeschrieben werden. Oft müssen keine physischen Druck- oder Ausstrahlungsvorlagen¹⁸⁰ mehr geliefert werden, sondern lediglich Dateien z.B. per ISDN. Dennoch wird gerade bei regionalen Tageszeitungen immer noch die Unübersichtlichkeit der Redaktionstermine und Abgabefristen kritisiert (vgl. Bretschneider 1997, 64f).

4.1.4 Kommunikationspolitik

Die entscheidende Komponente des Marketing-Mix einer Medienmarke ist die Kommunikationspolitik, denn gerade eine Medienmarke lebt erst durch Kommunikation (vgl. auch Holtmann 1994, 45). Kommunikationspolitische Maßnahmen zielen immer auf den Informationsstand und die Vorstellung über sowie auf die emotionale Beziehung zur Medienmarke. "Die Produktpolitik der Fernsehveranstalter, die im wesentlichen Markenpolitik ist, muß stets durch die Mittel der Kommunikationspolitik gestützt werden; im Falle der Positionierung von Fernsehprogrammen als Marken gilt dies ganz besonders,

- weil die Fernsehprogramme recht homogen sind,
- weil die Produkteigenschaften/die Qualität von Fernsehprogrammen nicht leicht erkannt werden, und
- weil die Kommunikationspolitik, sofern sie wirkt, besonders rentabel ist..." (Heinrich 1999, 515)

Dabei bündelt die Medienmarke sowohl die Zuschauerkommunikation als auch die Werbekommunikation auf die Markenidentität hin. Die Zweigleisigkeit wird in Form von Zuschauer- und Fachkampagnen verwirklicht, die sich meist unterschiedlicher Motive und Werbeträger sowie gelegentlich anderer Instrumente, bedienen. Die

¹⁷⁹ Beim Pay-TV muss hier noch die Distribution von Decodern mitbedacht werden, die meist im Rahmen einer Zusammenarbeit mit dem Elektrohandel abgewickelt wird (vgl. u.a. Pagenstedt 1996, 200ff).

¹⁸⁰ Physische Druck- und Ausstrahlungsvorlagen waren/sind entsprechend bei Printobjekten fertige Filme der Anzeigen, beim Hörfunk fertige Kassetten, mittlerweile CDs der Spots und beim Fernsehen entsprechende Filme, mittlerweile DVDs.

insgesamt zur Verfügung stehenden klassischen Instrumente der Kommunikationspolitik, d.h. Werbung, Verkaufsförderung und Point of Sale-Werbung, Direct-Marketing, Public Relations und Produkt-PR, Messen und Ausstellungen, Sponsoring, Placements und Event-Marketing sowie die persönliche Kommunikation, werden mediengattungsspezifisch unterschiedlich eingesetzt.¹⁸¹ So kommt PoS-Werbung natürlich nur bei den Medien zum Einsatz, die stationär verkauft werden, also bei Printmedien (vgl. auch Büchelhofer/Karmasin 1994, 179). Abonnentenwerbung mittels Prämien als Verkaufsförderung (vgl. Melcher-Smejkal 1992, 491) wird in dieser spezifischen Form bislang nur bei Printmarken eingesetzt, ist aber durchaus auch bei Pay-TV denkbar.

Analog zu den jeweiligen Entwicklungsphasen einer Medienmarke verändern sich die kommunikationspolitischen Instrumente. Auf die durch PR-Maßnahmen und Fachkampagnen geprägte Aufbau- und Startphase, folgen die Positionierungs- und die Konsolidierungsphase: Die Massivität der kommunikationspolitischen Maßnahmen zu Beginn soll z.B. bei neuen Radiosendern innerhalb von vier bis sechs Wochen nach Sendestart den Namen des Senders, die Empfangbarkeit, die Sendestandorte und den Hauptslogan des Radiosenders in der Bevölkerung oder den entsprechenden Zielgruppen verankern. In der Positionierungsphase erhöht sich die Marketingkommunikation mittels Kampagnen und persönlichem Verkauf und Beratung. Über Verpackungselemente, Eigenwerbung, PR-Berichte, Promotion und Programmhinweise sollen die HörerInnen stärker ans Programm gebunden werden, während unter Rückgriff auf Reichweitenuntersuchungen die Kommunikation mit der Werbewirtschaft von persönlicher Beratung dominiert ist.

Die Konsolidierungsphase steht unter dem Zeichen der Bestandssicherung. Die Ausgaben für die Kommunikation verringern sich durch die Verlagerung der Werbeträgerfunktion auf das eigene Medium und durch Kompensationsgeschäfte (Sponsoren für die eigenen Promotion-Aktionen). Stärkere PR- und Promotion-Orientierung sollen die HörerInnen durch aktives Erleben binden. Sales Promotion und persönlicher Verkauf von Werbezeit und -sonderformen basieren immer stärker auf Ergebnissen der Mediaforschung. Die anschließende Orientierungsphase ist geprägt von einer intensiven Nutzung von Mediaforschungsergebnissen und einer dialogorientierten Kommunikation mit den HörerInnen. Auf dieser Basis und unter Berücksichtigung der bisherigen Erfahrungen und Erkenntnisse kann das Programm weiterentwickelt oder ausdifferenziert werden, was letztlich in eine Spirale von Unternehmensphasen mündet (vgl. Sturm/Zirbik 1996, 136ff; Karstens/Schütte 1999, 105ff; Kopper 1993a, 229ff; Ottler 1998, 21ff; Schuster 1995, 175ff; Streng 1996).

¹⁸¹ Heinrich (1999, 515) geht davon aus, dass bei Fernsehorganisationen Verkaufsförderung und Personal Selling eine geringe Rolle spielen. Dies kann nicht durchgehend so bewertet werden, denn die kommunikationspolitische Unterstützung des Werbezeitenverkaufs basiert sehr wohl auf dem Personal Selling.

Diese Staffelung kommunikationspolitischer Maßnahmen dient dazu, zuerst potenzielle RezipientInnen und Werbungtreibende über das neue Angebot zu informieren und sie für dasselbe zu gewinnen, also Bekanntheit und Goodwill zu erzeugen, um später diese Bekanntheit aus- und ein der Markenidentität entsprechendes Image aufzubauen. Und während Bekanntheit und Goodwill in den Anfangsphasen über Kampagnen in fremden Werbeträgern (im Rundfunk 'Off-Air') entwickelt werden, verläuft der Imageaufbau verstärkt über Kampagnen und andere Kommunikationsformen im eigenen Medium (im Rundfunk 'On Air').

Die Kommunikationspolitik nimmt aus zwei Gründen eine gesonderte Stellung im Marketing-Mix von Medienmarken ein. Erstens ist sie der elementare Bereich für den Markenaufbau und das Markenmanagement, weil sie die symbolischen und emotionalen Bezüge vermitteln kann, zweitens betrifft sie das ureigene Kompetenzgebiet der Medien, weil diese als institutionalisierte Kommunikatoren Aufmerksamkeitsgemeinschaften herstellen und den Kontakt zu diesen anbieten. D.h. sie können als Werbung- und PR-Treibende ihr eigenes Angebot und das verflochtener Medienunternehmen kostengünstig für eigene Belange nutzen (vgl. dazu ausführlich Kapitel 4.4).

4.2 Markierungsproblematik und -potenziale

Medienmarken können auf Grund der Dienstleistungsdominanz ihres Angebots und der damit verbundenen Immaterialität nur bedingt auf klassische Möglichkeiten der wahrnehmbaren Markierung zurückgreifen. Der größte Teil der Markierungsleistung wird über die Audiovisualisierung der Medienmarke erbracht, die bei Printtiteln gleichzeitig als Verpackung dient. Die bei klassischen Dienstleistungen einsetzbaren materiellen Elemente zur Markierung im Kundenkontaktbereich, wie z.B. Kundenkontaktpunkte (Hinweisschilder, etc.), Personal (einheitliche Kleidung, etc.) und Kundengeschenke erhalten im medialen Verwendungskontext eine spezifische Ausprägung: Reale und virtuelle Figuren dienen über ihre Markierungsfunktion für die Medienmarke hinaus der Betonung der Qualität und dem Glaubwürdigkeitstransfer, wobei sie selbst zu Marken werden können. Als Materialisierungen der Leistung sollen Studio, Requisiten und Merchandisingartikel das Angebot zusätzlich zu Logo, Design und Formatierung markieren. Dabei symbolisieren reale und virtuelle Figuren sowie Materialisierungen einerseits eine gewisse Konstanz des medialen Angebots und andererseits eine Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten.

4.2.1 Character-Branding

Character-Branding beschreibt ursprünglich den Vorgang, die als eigene Charaktere ausgebauten Medienfiguren und ihre Popularität zur Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen einzusetzen, um diese durch die Verbindung zu veredeln und

mit den der Medienfigur zugeschriebenen Attributen anzureichern.¹⁸² Diese Vorliebe, Medienfiguren in der werblichen Kommunikation einzusetzen, kann auch für Medienmarken festgestellt werden und erweist sich dann als besonders gelungene Verknüpfung. Denn die eingesetzten Medienfiguren sind gleichzeitig Bestandteil des medialen Angebots, Veredelungskomponente und Werbeträger. Die Verbindung von realen und virtuellen Figuren mit Medienmarken wurde bereits im Kapitel 4.4 kurz angedeutet, wo die immense Bedeutung von Personal für die mediale Leistungserstellung und die daraus resultierende Konkurrenz auf diesem Beschaffungsmarkt skizziert wurden.

Im Print- und im Hörfunkbereich lässt sich nur unter speziellen Aspekten von Character-Branding sprechen. Die offensichtliche Verbindung prominenter JournalistInnen, ExpertInnen oder ModeratorInnen mit Zeitungs-, Zeitschriften- und Radiomarken ist zum einen für die Qualitätswahrnehmung der Artikel und Moderationen maßgeblich verantwortlich und wird zum anderen z.B. in der Inhaltsübersicht oder in Schlussformeln aufgegriffen und werblich thematisiert, sie eignet sich aber nur bedingt zur eigenständigen Weitervermarktung.

Die Relevanz des Character-Branding wird besonders deutlich bei Fernsehakteuren. Prominente ModeratorInnen, TV-Stars oder virtuelle Figuren entwickeln sich zu eigenen Charakteren, in denen sich bestimmte Medienangebote materialisieren und mit denen sie deshalb verknüpft werden. Ihr konstanter Auftritt macht sie zu elementaren Handlungsträgern und ermöglicht zusammen mit gleichbleibenden inhaltlichen und präsentationstechnischen Rahmen eine gewisse Standardisierung, die zu berechtigten Erwartungen der RezipientInnen an das Medienangebot führt. Medienfiguren und Stars werden damit zu Markenzeichen der Sender oder einzelner Angebote.¹⁸³ "Fakt ist, daß Stars einem Sender Profil geben, und daß sie vor allem als eine Art fleischgewordene Submarke die Abteilung emotionale Bindung bedienen. Stars sind Persönlichkeiten, die nicht ohne weiteres austauschbar sind." (Duisberg 1998 zitiert nach Heinrich 1999, 420)

Cornelißen (1996, 399ff) zeigt am Beispiel der Serienprotagonistin 'Anna Maria', die von der Schauspielerin Uschi Glas gespielt wird, die Vermarktungspotenziale des Character-Branding. Sie bezeichnet die Serienprotagonistin als 'Königin des Konsums', deren Vermarktungspotenziale vom werbefreundlichen Umfeld über glaubwürdiges Product Placement bis hin zur medialen Mehrfachverwertung reichen. Ähnlich argumentiert Friederici (1999, 55): "Die Humanoiden rücken in Form des

¹⁸² Figuren lassen sich mit Keppler (1996, 15) dahingehend von Personen unterscheiden, dass sie fiktive Gestalten sind, die nicht in derselben interaktiven Position sind wie die RezipientInnen. Sie lassen sich differenzieren in real anmutende Figuren, wie z.B. Mutter Beimer aus der Serie 'Die Lindenstraße', und virtuelle Figuren, deren Anmutung bereits auf die Künstlichkeit verweist, wie z.B. Bart Simpson aus der Serie 'Die Simpsons'.

¹⁸³ Das Phänomen der para-sozialen Interaktion zwischen RezipientInnen und Medienfiguren, die gerade mit solchen konstanten Character-Brands gestartet wird, soll hier nicht weiter ausgeführt werden. Vgl. u.a. den Sammelband Vorderer 1996 oder Paus-Haase 1998, 49ff.

'Star Appeals' in die erste Reihe. Schließlich hat nur das heute noch Chancen wahrgenommen zu werden, was Aufmerksamkeit erheischt: ... Und da Prominenz sich gut verkauft, auf Titelblättern wie in der Werbung, von Bierhoff für Haare bis zum Krug, der es für die Telekom macht, steigt der Bedarf an Prominenz, an Star Appeal.¹⁸⁴

Character-Brands entwickeln wie Medienmarken eine Signaling-Kompetenz (vgl. Heinrich 1999, 607; Karstens/Schütte 1999, 96f), mit der sie – eine gewisse Kontinuität der Zusammenarbeit vorausgesetzt – diejenige der Medienmarke stützen und ergänzen. Deshalb lassen sich auch bestimmte Protagonisten mit TV-Sendern verbinden und sozusagen mit ihren Sendungen in einem Namenszug nennen: Ulrich Wickert – Tagesthemen – ARD oder Thomas Gottschalk – Wetten, dass... – ZDF (vgl. ähnlich Nieland 1996, 186). Hier lässt sich bereits von einer Form des Co-Branding sprechen (vgl. Kapitel 4.3.2). Die spezifische Verknüpfung einer Urheber- bzw. Personenmarke zeigt sich bei den Sendungen, die nach ihren prominenten ModeratorInnen benannt sind, wie z.B. Arabella Kiesbauer – Arabella Kiesbauer – ProSieben, Harald Schmidt – Harald Schmidt Show – SAT.1, Hans Meiser – Hans Meiser – RTL (vgl. auch Bleicher 1997a, 35f). Nicht immer funktioniert die nahtlose Verknüpfung der Personenmarke und der Sendungsmarke auch mit der Sendermarke.

Character-Branding kann sich dabei sowohl auf reale Figuren als auch auf virtuelle Figuren beziehen. In Analogie zur Markenpersönlichkeit sieht Häty (1989, 214) bei der Überidentifikation von SchauspielerInnen mit (vor allem Serien-)Rollen allerdings ein ähnliches Problem wie bei einer zu starken Verknüpfung von Produkt und Marke. Medienmarken werden demnach zwar durch Medienfiguren gestützt. Nichtsdestoweniger wirken Medienmarken als Kostenregulativ für Medienfiguren im Sinne der Medienorganisation, indem sie eine Positionierung schaffen, die die Existenz bestimmter Sendungen – vor allem Serien – als Medienmarke so festigt, dass diese gegebenenfalls auch ohne einzelne ProtagonistInnen weiterleben (Ex-ante-Regelung von Ex-post-Spezifitäten). Hickethier und Bleicher (1998, 373f) sprechen in diesem Sinn auch davon, dass die Physiognomie der NachrichtensprecherInnen, nicht jedoch die SprecherInnen selbst, ein wichtiges Identifikationsmittel der Sender ist, weil die RezipientInnen damit bestimmte Erwartungen verbinden, sich mit ihnen ein kollektives mentales Bild verknüpft.

Gleichzeitig spielen Character-Brands bei der Ausdifferenzierung vorhandener Angebote eine tragende Rolle. Meist sind sie die Konstante in den verschiedenen Angebotsvariationen, auf die sich die Erfahrungen der RezipientInnen beziehen, was auch die Produktion sogenannter Sequels – Fortsetzungen erfolgreicher Filme – motiviert (vgl. Schweitzer 1996, 206ff). Sequels und ähnliche Angebotsvariationen entsprechen insofern dem klassischen Markentransfer, als ihnen Transfer von Glaubwürdigkeit innewohnt. Konkret lässt sich dies festmachen, wenn sich der Name der

¹⁸⁴ Ergebnisse aktueller Marktforschungsumfragen zeigen jedoch auch, dass Prominente zwar dafür sorgen, dass die Werbung mehr auffällt, jedoch erhöhen sie durch ihren Werbeauftritt nicht das Vertrauen der VerwenderInnen (vgl. o.V. 2000, 14ff).

Akteure im Titel der Filme oder Shows findet, wie z.B. bei den Werner- oder Otto-Filmen. Indirekt zeigt sich dies an zwar anders betitelten, aber die gleichen Charakter-Brands einsetzenden Sequels.¹⁸⁵

Eine besondere Rolle im Character-Branding nehmen virtuelle Figuren ohne jeglichen personalen Bezug ein. Die Mainzeilmännchen als traditionelle Figuren sind hier zwar zu nennen, besonders deutlich zeigen sich die Potenziale des Character-Branding aber bei Figuren, wie z.B. den virtuellen Figuren aus 'Die Sendung mit der Maus', Disney's Donald Duck oder den Teletubbies. Und während die genannten Figuren vornehmlich Kinder ansprechen, lassen sich auch für Jugendliche und Erwachsene ähnliche Figuren finden, z.B. die Muppets, die Simpsons, Alf oder Beavis und Butthead.¹⁸⁶ In ihnen verknüpft sich eine hohe Symbolkraft mit einer besonders hohen Verwertbarkeit. Sie sind gleichbleibend 'gutaussehend', vielfältig, an mehreren Orten gleichzeitig einsetzbar, ohne Allüren, immer von einem hohen Attraktionswert und dabei ökonomisch berechenbarer. Und sie eignen sich hervorragend für Merchandisingaktivitäten der Medienorganisationen, die zum großen Teil über Character-Licensing abgewickelt werden.¹⁸⁷

Die hohe Symbolkraft der Medienfiguren als Markenzeichen zeigt sich zum einen darin, dass die Fusion von Time Warner und Turner Broadcasting durch die Figuren 'Rugby Bunny' und 'Fred Feuerstein' symbolisiert wurde (vgl. Hell 1999b, 59), und zum anderen darin, dass Medienfiguren zu Medienhelden werden, die eine bedeutende Rolle in der kindlichen Identitätsentwicklung und in ihrer aktiven Alltagsgestaltung einnehmen. Paus-Haase (1998, 262; 1999, 15ff) identifizierte auf der Basis einer Mehrmethoden-Untersuchung zehn Medienhandlungsmuster von Kindern im Vorschulalter, die deren Umgang mit den unterschiedlichen virtuellen Figuren und ihren Einsatz in sozialen Zusammenhängen zeigen. Der Umgang mit Medienhelden ist dabei häufig geprägt von der Möglichkeit, diese über die Medienrezeptionssituation hinaus als medienbezogenes Spielzeug greifbar einzusetzen. Hier ist auch der enge Bezug zum Merchandising zu sehen, der die Grundlage für dessen

Beispiel dafür ist die Kombination der Hollywood-SchauspielerInnen Richard Gere und Julia Roberts, die ihrem ersten gemeinsamen Film 'Pretty Woman' zu immensem Erfolg verhelfen. Der Nachfolger-Film 'Runaway Bride' setzte jedoch zu sehr auf die bekannten Akteure und zu wenig auf die Story, so dass er zwar ökonomisch erfolgreich war, aber zu vermuten ist, dass die Character-Brands in dieser Kombination einen Imageschaden erlitten haben. Sich allein auf die Character-Brands zu verlassen, kann also mehr für deren Potenzial als für den ökonomischen Erfolg des Films gefährlich sein (vgl. Schweitzer 1996, 206f).

Die Beliebtheit dieser Figuren zeigt sich auch an der Begeisterung für die erstmals in der Levis-Werbung eingesetzten Figur 'Flat Eric'.

Beim "Character-Licensing" ist ein Warenzeichen eingetragen, "ohne daß der Markenrechtsinhaber je die Absicht hatte, selbst als Hersteller oder Handelsunternehmer ... aufzutreten. Vielmehr besteht das Ziel darin, das Markenzeichen und/oder die dazugehörige Ausstattung um ihrer selbst willen zu vermarkten, also Dritten gegen Entgelt die Markenrechte zum Gebrauch zu überlassen. Das Markenzeichen ist hierbei für Nebenprodukte mit Symbolcharakter, entstanden aus graphischer, künstlerischer oder filmschaffender und anderen Tätigkeiten, eingetragen." (Häty 1989, 44)

ökonomischen Erfolg darstellt. Denn virtuelle Figuren entwickeln durchaus Medienmarkenpersönlichkeit und -charisma, was Smothers (1993, 102) mit Bezug zu den 'Star Wars Puppen' aufzeigt. Ein solcher Character-Brand eignet sich damit auch hervorragend für eine multimediale Mehrfachverwertung, z.B. als Spielfilm, Cartoon, Spielzeug, Fernsehserien, Computerspiel, etc.. Der multimediale Einsatz erlaubt jeweils in Kombination mit eigenen Aktivitäten andere Nutzungsweisen, sozusagen eine andere Ebene der Interaktivität, gegebenenfalls auch eine neue Art von para-sozialer Interaktion. Gleichzeitig werben diese verschiedenen medialen Varianten eines Character-Brands wechselseitig füreinander.

Eine besondere Variante bilden in diesem Sinne die künstlichen Medienkörper, die sogenannten Avatare, wie z.B. Kyoko Date, oder Figuren aus Computerspielen, wie z.B. Super Mario Brothers oder Lara Croft, die durch unterschiedliche Interaktivität charakterisiert sind. Anders als die traditionellen virtuellen Medienfiguren sind sie meist keine starren Geschöpfe, sondern veränderbar, individuell einsetzbar, sind gleichzeitig Beauftragte ihrer Erschaffer und Produkte ihrer NutzerInnen. Durch ihre Interaktivität können sie im Besonderen Erlebniskomponenten einer Medienmarken-Strategie mittragen (vgl. Siegert 1999a, 53). Die Konvertibilität der digitalen Information, die ihnen zu Grunde liegt, impliziert eine multimediale Verwertung und eine Symbiose von Ökonomie, Technologie und Kultur. Dabei wechseln die Medienfiguren der Computerspiele oft erst nachträglich, d.h. nach dem Erfolg als Computerspiel, ins klassische Filmfach (vgl. Friederici 1999, 50ff).

4.2.2 Set-Design, Mode-Design und Merchandising

Die Markierung von Kundenkontaktpunkten, Personal und Kundengeschenken wird bei Medienmarken zu einer Markierung dessen, was Publika in der Rezeption und darüber hinaus als Medienorganisation oder mediales Angebot wahrnehmen. Bei Hörfunk- und Printmarken bleiben nicht nur die MitarbeiterInnen, sondern auch die Räumlichkeiten der Produktion weitgehend unsichtbar, deshalb muss die Markierungsarbeit viel stärker von der klassischen Audiovisualisierung, d.h. von der Verpackung des Programms, gleichbleibenden Formulierungen oder einem gleichbleibenden Zeitungs- und Zeitschriftendesign geleistet werden. Dennoch ergeben sich auch in diesen Fällen zusätzliche Markierungsmöglichkeiten.

Hörfunksender können vor allem dadurch, dass sie die Produktionsräumlichkeiten 'nach draußen' in die alltagsweltlichen Lebensräume der RezipientInnen verlagern, Logo und Corporate Design an Kundenkontaktpunkte bringen. Stadtstudios, Ü-Wagen-Übertragungen oder die Veranstaltung von Konzerten oder Beach Parties sind Beispiele, wie Medienmarken wahrnehmbar platziert werden können. Eine weitere Sichtbarmachung des medialen Angebots vor allem von Rundfunksendern findet sich in der Markierung der Produktionstechnik. So sind die entsprechend gekennzeichneten Mikrofone der Medienorganisationen z.B. auf Pressekonferenzen deutlich wahrnehmbar, belegen die hinter dem Angebot stehende journalistische

stung (vor Ort sein, aktuell sein, etc.) und verknüpfen sie mit der Medienorganisation.

TV-Marken sind die Studiodekoration oder das Set-Design als Teil des On-Air-Designs wichtige Markierungsträger, die nicht nur mit der Produktionstechnik, der Corporate Identity und dem Corporate Design der Medienorganisation, sondern auch mit den inhaltlichen Komponenten und Markenelementen der Sendung abgestimmt werden müssen (vgl. Karstens/Schütte 1999, 273; Schirmer 1997, 81f). Die Studiodekoration kommt besonders bei seriellen Formaten, wie z.B. Shows, Reportagemagazinen oder Nachrichtensendungen, zum Tragen. Gute Beispiele hierfür sind nicht nur tägliche Formate wie die 'Tagesschau' oder die 'Harald Schmidt Show'¹⁸⁸, sondern auch wöchentliche Formate wie 'Frontal'.

Eine weitere Markierungsoption eröffnet sich in der Markierung der MitarbeiterInnen. So ist zwar kaum vorstellbar, dass die NachrichtensprecherInnen oder ModeratorenInnen von Shows einheitliche Kleidung oder Buttons tragen, dennoch ermöglicht eine gewisse Uniformierung eine Konstanz des Auftretens und eine Standardisierung des Angebots. "Das Mode-Design soll zwar die Individualität des einzelnen ausdrücken, jedoch gleichzeitig im Sinne des Gesamt-Designs (u.a. Senderfarben) gestaltet sein. Es ist in der Funktion abhängig vom jeweiligen Sendungsinhalt (z.B. seriöses Auftreten für Nachrichtensprecher)." (Schirmer 1997, 82; vgl. auch Karmasin, H. 1998, 12f)

Das Off-Air-Design von Rundfunkorganisationen bzw. die Audiovisualisierung von Medienmarken manifestiert sich über das konkrete Angebot hinaus in verschiedenen Instrumenten der Kommunikationspolitik, z.B. in Werbung, Plakaten oder Messeständen. Des weiteren bieten Merchandisingartikel eine wichtige Markierungsplattform sowohl für die Medienorganisation durch die darauf angebrachten Logos und Symbole, als auch für Sendungen und Character-Brands durch entsprechend passende Artikel, z.B. Confetti-Kla4 (Kinderklavier) des gleichnamigen ORF-Kinderprogramms, oder Kommissar Rex als Plüschtier.¹⁸⁹ In den meisten Fällen geht es dabei sowohl um die Haltbarmachung von Erlebnissen (vgl. Blümehuber 198, 1775) als auch um den verkaufsfördernden Einsatz von Emotionen. "Merchandising ist für die SAT. 1 Fußball" ein effizientes Mittel, um außerhalb des eigenen Mediums für die Marke "ran SAT. 1 Fußball" und die Dachmarke SAT. 1 zu werben. SAT. 1 zeigt in der Wirklichkeit Präsenz, da das Merchandising die Programminhalte devirtualisiert." (Büsching 1998, 1792).

In der Harald Schmidt Show verdeutlicht die Studiodekoration auch den Bezug zum amerikanischen Original.

Unter Merchandising soll in erster Linie der Handel mit programmspezifischen Artikeln verstanden werden, d.h. mit Waren, die auf Medienmarken oder Character-Brands basieren, also die Figuren, die Namen, die Symbole tragen. Im hier gebrauchten Sinn ist im Begriff Merchandising die Lizenzierung bereits enthalten (vgl. Hollstein 1994, 2f). Dabei sind die Merchandisingaktivitäten bei den meisten Medienorganisationen in eigene Tochterfirmen ausgelagert.

Merchandisingartikel werden in anderen Branchen zu den kommunikationspolitischen Instrumenten gezählt, bei Medienorganisationen stellen sie jedoch auf Grund des vielfältigen Verbunds mit den inhaltlichen Angeboten und ihres wachsenden Anteils am Gesamtumsatz eine eigenständige Angebots- und wichtige Markierungskategorie dar. In diesem Kontext identifiziert Schweitzer (1996, 208) in Bezug auf den Film richtig zwei Funktionen von Merchandising: zum einen die einer kommunikativen Flankierung des Angebots und zum anderen die einer eigenständigen Gewinnquelle. Film und Merchandising werden damit zu einem synergie-trächtigen Produktverbund. Deshalb ist Merchandising nicht nur als wichtiger Markierungsträger zu sehen, sondern stellt gleichzeitig einen elementaren Bereich der Vermarktung im Sinn von Mehrfachverwertung dar.

4.3 Vermarktungsproblematik und -potenziale

Die Vermarktung von Medienangeboten auf den beiden Absatzmärkten Publikum und Werbung und die damit verbundenen Kennzeichen sind bereits erläutert worden (vgl. Kapitel 3.1.3 und 3.2.3). Die hohen First Copy Kosten, die Nicht-Rivalität des Konsums und der Verbundcharakter medialer Angebote, führen zur Möglichkeit einer vervielfachten Vermarktung, was in Verbindung mit dem Markenmanagement von Medien Spezifika impliziert.

4.3.1 Mehrfachverwertung und Markentransfer

Die Kongruenz von Mehrfachverwertung und Markentransfer ist bereits angedeutet worden. An dieser Stelle soll noch einmal auf die potenzierten Möglichkeiten der Verbindung von Verbundeffekten und Markenpotenzialausschöpfung hingewiesen werden. Auch für viele Produkte und Dienstleistungen anderer Branchen bietet sich ein Markentransfer an, bei Medienmarken werden dessen Möglichkeiten allerdings durch ihre Angebotscharakteristika quasi vervielfacht. Denn es zeigen sich sowohl Produktionsvorteile (economies of scope), weil vor allem auf der Grundlage digitalisierter Produktion, Bearbeitung und Speicherung die Variationen relativ kostengünstig erzeugt werden können,¹⁹⁰ als auch Vorteile im Rahmen der Absatzstrategien, wo durch den Identitäts- und damit verbundenen Imagetransfer bereits bestehende Erwartungs-Erwartungen der RezipientInnen leichter erfüllt werden können.

Darüber hinaus wird deutlich, dass einige der kommunikationspolitischen Instrumente von Medienorganisationen, z.B. Teile der Medien-PR und Events, ebenso gut

¹⁹⁰ Medienunternehmen, die eine einmal getätigte Investition, vorhandene Redaktionen oder andere Ressourcen mehrfach verwerten können, haben entsprechend geringere Kosten. Multimedien-Unternehmen können also im Kostenwettbewerb durch Mehrfachverwertungen Vorteile erzielen und gleichzeitig erheblichen Einfluss auf die Meinungsbildung der Bevölkerung erreichen (vgl. u.a. Röper/Pätzold 1993, 179ff). Zu den dahinter stehenden oder auch daraus resultierenden Kapitalbewegungen im dynamischen Verflechtungsprozess: vgl. Knoche 1999c, 156.

er Mehrfachverwertung zuzuordnen sind, haben die kommunikationspolitischen Instrumente doch nicht nur werbliche Funktionen, sondern dienen auch als Input in der Programmherstellung. Dabei werden diese Vorteile aus der Perspektive der Medienorganisationen ergänzt durch den permanenten Bedarf der gesamten Medien- und Entertainmentbranche an mediengerechten Inhalten. Die Aufnahme der Reperiturfähigkeit medialer Inhalte als Beurteilungsmaßstab ins Programmcontrolling verschiedener TV-Sender – z.B. differenziert in Mehrfachnutzung im eigenen Sender, Poolfähigkeit für Senderkooperationen und Marktfähigkeit für Sponsoring und Merchandising (vgl. Breunig 1999, 104) – belegt die praktische Bedeutung dieser Strategie, die sich mit Medienmarken als verbindendem Orientierungsrahmen besonders gut verwirklichen lässt. Die Mehrfachverwertung wirkt sich insofern auch positiv auf den Aktienkurs bei börsennotierten Medienproduzenten wie z.B. Brainpool aus (vgl. Minkmar 2000, 39).

Bereits das klassische Windowing, also die Mehrfachverwertung in zeitlicher Hinsicht, das nur bedingt Variationen des Angebots impliziert, ist dafür ein Beleg (vgl. Abbildung 4-1), denn die Marketingkosten auf den einzelnen Verwertungsstufen fallen bei etablierten Medienmarken niedriger aus als bei neuen.

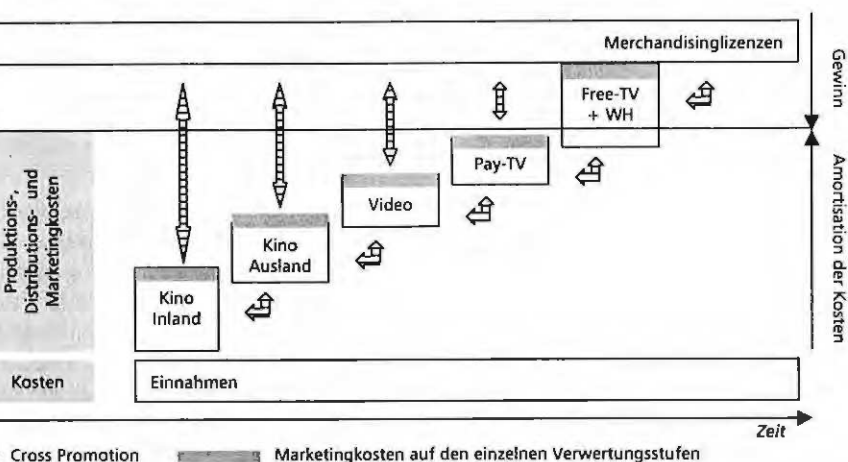


Abbildung 4-1: Verwertung von Medienangeboten am Beispiel eines Spielfilms¹⁹¹

Das Windowing offenbart sich bereits die einmalige Chance für Medien, dasselbe Angebot ohne Variation mehrfach, d.h. über verschiedene Vermarktungsfenster der Trägermedien, zu verwerten (vgl. auch Knoche 1999c, 159f). Diese Strategie ist ein wesentlicher Bestandteil der 24-Stunden-Fernsehprogramme, vermehrt grei-

¹⁹¹ Friederici (1999, 56f) geht davon aus, dass in Hollywood mittlerweile Merchandising-Experten über die Realisierung eines Films entscheiden.

fen jedoch auch Verlage und Senderfamilien darauf zurück, indem sie Artikel in unveränderter Form aber zeitlich gestaffelt in mehreren ihrer Print- (z.B. Geo und Geo Saison) oder TV-Marken (RTL und RTL 2) verwerten. Heinrich (1994, 122 und 1999, 37) bezeichnet diese Mehrfachverwertung als Syndication oder mit Bezug zu Locksley als Kaskadenjournalismus und verweist auf die damit verbundene Cross-Ownership Problematik. Die Wiederholungsstrategie im Fernsehen dehnt sich mittlerweile auch auf Sendungen aus, die auf Grund ihres Aktualitätsbezug lange als nicht wiederholbar eingestuft wurden, so z.B. Jahre alte Fußballspiele oder Tages-schausendungen (bayern-alpha). Und erstaunlicherweise lassen sich damit nicht nur Programme füllen, sondern auch ZuseherInnen binden.

Das Ausschöpfen des Markenpotenzials beschränkt sich jedoch nicht auf die zeitlich gestaffelte Variation. D.h. die in Abbildung 4-1 dargestellte Staffelung muss um Angebotsvariationen bzw. -differenzierungen (Versioning) und um eine umfassendere Internationalisierung erweitert werden. Dabei können die Angebotsvariationen zum einen strukturell sehr eng mit dem Ursprungsangebot gekoppelt sein, wie z.B. bei der Kombination von Show und 'Best of' gleichen Titels, können aber auch nur sehr locker miteinander verbunden sein und sich stärker auf den gemeinsamen symbolischen Nutzen beziehen, wie z.B. bei der Kombination von Medienorganisationen und Freizeitparks desselben Namens.¹⁹²

Zunehmend werden auch leicht variierte Zusammenstellungen bereits verwendeter Angebotsteile eingesetzt. Basiselemente dafür sind einfache Wiederholungen, die, da sie neu zusammengeschnitten sind, nicht direkt als solche zu erkennen sind. Die Neuleistung der Medienorganisation liegt in der Selektion des Materials. Diese Formate vermitteln den RezipientInnen sowohl Vertrautheit als auch Neues und Sensationelles. So sind z.B. die sogenannten 'Best ofs' als Zusammenschnitte der Highlights einer Show beliebte Programmelemente, um die Sommerzeit ohne Neuproduktionen zu überbrücken.

Auf den Printbereich übertragen findet sich diese Form in der Mehrfachverwertung von Bildern oder recherchierten Informationen. Mittlerweile greifen Medienunternehmen auch nicht mehr nur auf ihre eigenen Angebote zurück, sondern vermehrt auch auf die anderer Medienorganisationen, wie dies z.B. in den neueren Formen der TV-Parodien (z.B. TV-Total) der Fall ist. Medienorganisationen bzw. ihre Zulieferer leisten hier Selektionsarbeit, was eine genaue Beobachtung des Fernsehgeschehens, und zum Teil eine eigenständige kabarettistische oder satirische Aufarbeitung voraussetzt. Diese ist jedoch in den meisten Fällen so marginal, dass sich immer öfter von der reinen Selektion des Abstrusesten und Sensationellsten eines Formats

¹⁹² Ein Beispiel sehr unterschiedlicher Angebote bietet die Firma Virgin: ehemals Plattenfirma und Fluggesellschaft, engagiert sie sich u.a. auch in der Softdrink- und Finanzdienstleistungsbranche nach dem Motto: "Virgin is the promise of value and good fun." (Richard Branson zitiert nach Mei-Pochtler 1998, 668). Dass durch eine solche extreme Überdehnung der Markenkompetenz deren Identität verloren geht und auch nicht mehr durch die Klammer des symbolischen Nutzens gehalten werden kann, kann berechtigterweise angenommen werden. Bei Virgin ist denn auch die Unternehmerpersönlichkeit Branson eine wesentliche Stütze der Markenidentität.

er einer Fernsehwoche und keinesfalls von einer kritischen Begleitung des Fernsehgeschehens sprechen lässt.¹⁹³

die angesprochenen Mehrfachverwertungen bewerkstelligen zu können, bedarf allerdings spezifischer Produktionsstrukturen: gut verwaltete Archive und Datenbanken mit vielfältigen und differenzierten Abfragemöglichkeiten (vgl. Karstens/Schütte 1999, 403f; Schmitz/Schröder 1994, 43ff). Hier zeigt sich einer der unangabaren Vorteile der Digitalisierung. Sie flexibilisiert und vereinfacht diese Datenbankarbeit, weshalb man berechtigterweise behaupten kann, dass die Mehrfachverwertung allein deshalb steigen wird, weil sie unproblematischer und kostengünstiger geworden ist.

Bereits erörtert, sind auch Character-Brands zur Ausdifferenzierung vorhandener Angebote einsetzbar. Dasselbe Ziel verfolgen Story-Marken, also Neubearbeitungen (vor allem Neuverfilmungen) mehr oder weniger klassischer, in jedem Fall publikumserprobter Stoffe. Zudem kann die Angebotsdifferenzierung über die Inszenierung eines bestimmten Themas oder eines Ereignisses, wie z.B. Champions League oder Wimbledon, als Markenpotenzialausschöpfung gewertet werden (vgl. Niehand 1996, 179 und 190). Sie lässt sich insofern weiter staffeln, als sich die verschiedenen Runden der Sportereignisse wahlweise in dritten oder ersten Prommen zeigen lassen, was Niehand (1996, 142) als fernsehspezifische Risikostreuung bezeichnet.

Das weitere Ausschöpfungspotenzial von Medienmarken findet sich im bereits angesprochenen Merchandising (vgl. ausführlich u.a. Böll 1996), das ebenso wie Gastronomie oder Erlebnis-, Themen- und Brand Parks auf die Extramedialität von Verwerteffekten verweist. Medienmarken bilden die Imageklammer in diesen Märkten: "Händler und TV-Sender rücken näher, die Waren- und Medienwelt vereint sich zur ersten großen Verkaufsoffensive." (Stippel 1995, 20) Was historisch schleichend der Verwertung von Trickfilmfiguren begann, ist heute ein umfassender omnibuser Medien-Kauf-Markt (vgl. Erlinger 1994, 10). Dabei werden Handel und Industrie möglichst früh in den Produktions- und Vermarktungsprozess integriert, was bisweilen zu Abstimmungsproblemen führt (vgl. Weik 1994, 80ff; Müller, S. 14, 50; Kline 1991, 226).

Bei der Vermarktung der Merchandisingartikel können die Medienorganisationen ihre Kontakte zu Aufmerksamkeitsgemeinschaften zurückgreifen und die Artikel per Telefonbestellung im Anschluss an die oder während der entsprechenden Sendung vermarkten, so dass die Zeit zwischen Auslösung des Kaufimpulses und tatsächlichem Kauf auf ein Minimum verkürzt wird (vgl. Karstens/Schütte 1999, 403ff). Insgesamt zeigt sich, dass das Angebotssystem der Medienorganisationen besonders erfolgversprechend als Markenwelt zusammengestellt und vermarktet werden kann. Die Kombination von vielfachen – nicht unbedingt vielfältigen – me-

¹⁹³ So z.B. bei ProSiebens Talkshow 'Talk, Talk, Talk', in der die bemerkenswertesten Szenen aus deutschen Talkshows thematisiert werden (vgl. media&marketing 8-9/99, 94).

dialen Inhalten, Merchandisingartikeln, Events und Brand Parks ergänzt sich sowohl inhaltlich als auch formal ideal zur Markenweltinszenierung (vgl. Abbildung 4-2). Dass damit auch deutlich Kompetenzansprüche und -zuständigkeiten der Medienmarken demonstriert werden, belegt M. Karmasin (1998, 344) am Beispiel der ORF-Sendung 'Seniorenclub', deren Kompetenzanspruch und Wertewelt vom Seniorenclub-Menüs bis hin zu Seniorenclub-Gesundheitsprodukten reichen könnte.

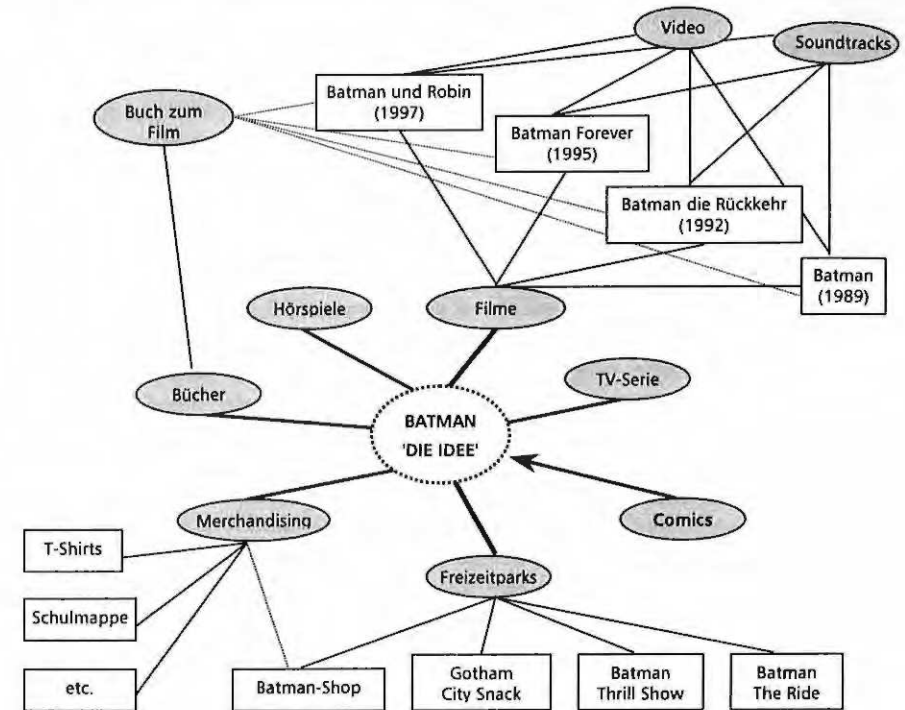


Abbildung 4-2: Markenpotenzialausschöpfung am Beispiel Batman

Quelle: Blümelhuber 1998, 1773

4.3.2 Co-Branding und Kommunikationskooperationen

Neben der Differenzierung vom Wettbewerb mit dem Ziel, konkurrierende Marken zu distanzieren oder gar zu verdrängen, offeriert eine Medienmarken-Strategie auch eine kooperative Vermarktung, in deren Rahmen sich unterschiedliche und eigenständige (Medien-)Marken kommunikativ zu ganzen Angebots-Sätzen verknüpfen.

¹⁹⁴ Co-Branding bezeichnet dementsprechend die Verbindung mehrerer (Medien-)Marken zur gegenseitigen Verstärkung (vgl. Palupski 1999, 98). Es ist eng verknüpft mit Cross-Promotion (vgl. Kapitel 4.4.2), geht in den einzelnen Maßnahmen und deren Integration jedoch darüber hinaus. Co-Branding-Partner können vor allem auf Grund derselben Zielgruppenausrichtung kooperieren: Angebote, Veranstaltungen, Erlebnisse und Inszenierungen können dann in Koordination mit anderen Medienorganisationen, Unternehmen anderer Branchen oder gesellschaftlichen Institutionen veranstaltet werden und sind insofern 'Kompetenzinszenierungen', die synergie-affin die Kompetenz der einzelnen Marken untermauern, und die z.T. getrieben sind durch das persönliche Engagement der RezipientInnen. Die wechselseitige Verknüpfung der einzelnen beteiligten (Medien-)Marken beim Co-Branding ist beschränkt allerdings auch deren Erfolg oder Misserfolg und führt langfristig auch zu zumindest partiellem Imagetransfer in positivem wie negativem Sinn.

Bei Medienmarken lassen sich drei Arten von Co-Branding unterscheiden: Extramediales, inter- bzw. intramediales und intraprogrammliches Co-Branding.¹⁹⁵

Im extramedialen Co-Branding kooperieren Medienmarken und Marken anderer Branchen, im Sinne der Formulierung von Wickmann (2000, 36): "Die symbiotische Partnerschaft zwischen Marken bzw. Markenartikeln und Print-Marken wird sich gegenseitig verstärken." Dabei geht es nicht um die klassischen Werbeschaltungen von Markenartikeln in Medien, sondern um Kooperationsformen, die deutlich den wechselseitigen Bezug der beteiligten (Medien-)Marken aufweisen. So kooperierten z.B. Coca Cola und RTL bei der Coca-Cola Weihnachtstour 1998: Das RTL-Logo zierte sämtliche Sechser- und Zwölfer-Dosen-Multipacks sowie das Point-of-Sale-Material des Coca-Cola-Christmas Programms. RTL vermarktete auch das entsprechende Gewinnspiel: Um gewinnen zu können, musste das RTL-Programm verfolgt werden. Die Zusammenarbeit bei PR-Maßnahmen und bei der Print- bzw. Plakaterwerbung rundete die Kooperation ab (vgl. Wehmeier 1999, 24f).

Sturm/Zirbik (1996, 180f) schlagen für Radiomarken in der Konsolidierungsphase entsprechend Promotion-Aktionen vor, bei denen durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen, die das Image des Senders fördern können, Synergien erzeugt werden. Diese Form des Co-Branding, bei der Marken anderer Branchen Events, die Medienmarken inszenieren, unterstützen, wird zunehmend eingesetzt und spiegelt sich dann auch in der Bezeichnung, z.B. bei der 'Kulmbacher Filmnacht in SAT.1'. Neben der gemeinsamen Veranstaltung von Events und Sponsoring-Kooperationen finden sich beim extramedialen Co-Branding auch Formen von Product Placement (vgl. u.a. Dörfler 1993; Hormuth 1993; Müller 1997; Spitzer 1996) und zwar dann,

¹⁹⁴ Co-Branding ist insofern die kommunikationspolitische Betonung strategischer Netzwerke. Wo bei strategische Netzwerke Kooperationsformen sind, die, um Wettbewerbsvorteile zu sichern, mehrere, rechtlich selbstständige Unternehmen wechselseitig verknüpfen, so dass diese zum Teil in kooperativen, zum Teil in wettbewerblichen Beziehungen stehen (vgl. Sydow 1992, 82).

¹⁹⁵ Dabei ist Kooperation eine bewährte Strategie, die Raffée (1990, 32) auch für das Marketing der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten empfiehlt.

wenn wirklich von zwei eigenständigen Marken gesprochen werden kann, wie z.B. bei der Kooperation von 'James Bond' und 'BMW', die auch im extramedialen Zusammenhang zusammengedacht werden.¹⁹⁶ Weil Schleichwerbung im Fernsehen bislang verboten war, wird diese Form der Kooperation prinzipiell geleugnet und die Produktdarstellung als integraler Bestandteil der Handlung ausgegeben, dennoch lässt sich die Praxis des Co-Branding nachweisen (vgl. Lilienthal 1998, 123ff). Oftmals wird Co-Branding auch dadurch erreicht, dass der werbliche Einsatz bekannter DarstellerInnen bewusst auf deren Medienfigur rekurriert. Die werbliche Kooperation wird dann quasi von außerhalb in den jeweiligen medialen Zusammenhang getragen.¹⁹⁷

Kooperationen, die mit Bezug zu einem konvergierenden Medienmarkt zwischen extramedialem und intermedialem Co-Branding anzusiedeln sind, sind solche zwischen Medienmarken und Marken der Computerindustrie. So kooperieren auf der Angebotsebene z.B. das ZDF mit 'ZDF Online' und Microsoft mit MSNBC Microsoft Network Broadcasting. Eine ähnliche, aber weiter reichende Zusammenarbeit dürfte sich aus dem Unternehmenszusammenschluss von AOL und Time Warner ergeben.

Als inter- bzw. intramediales Co-Branding lassen sich Kooperationen von Medienmarken unterschiedlicher oder gleicher Mediengattungen bezeichnen. Die gemeinsame Werbe-Kampagne von ARD und ZDF "Bei ARD und ZDF sitzen sie in der ersten Reihe" war ein erster Schritt in Richtung Co-Branding, indem sie die Gemeinsamkeiten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten thematisierte. Aktuelle Beispiele sind erstens die weitergehende Co-Branding-Aktion von VIVA und Bravo, die gemeinsam die neue Zeitschrift COMET entwickeln (vgl. Neumann-Braun 1999, 403) und zweitens die Kombination von Online-Markenangeboten und Portalen, wie sie im Fall der Verknüpfung von Yahoo Deutschland und n-TV, das die Schlagzeilen für Yahoo beisteuert, stattfindet (vgl. w&v online 1999).

Ein besonders deutliches Beispiel von Co-Branding ist die Kooperation von ran SAT.1, DSF und Sport-Bild bei dem gemeinsamen Online-Angebot www.sport1.de. In einem Joint Venture vereinigen die drei Medienanbieter ihre Sport-Kompetenzen, um daraus ein umfassendes und detailliertes Angebot zu präsentieren, wobei sie zwar als Einzelmarken im Hintergrund auftreten, aber der gemeinsamen Plattform den Hauptauftritt lassen. In all diesen Kommunikationskooperationen wirken vor allem Cross-Ownership-Verflechtungen oder wechselseitiges Sponsoring verbindend.

¹⁹⁶ Die Eigenständigkeit der (Medien-)Marken wird dadurch belegt, dass die Co-Branding Partner auch dann noch mitgedacht werden, wenn der direkte mediale Zusammenhang verlassen wird. Die Verknüpfung des James Bond Darstellers Pierce Brosnan mit BMW ist auch außerhalb des jeweiligen Films präsent.

¹⁹⁷ Das Co-Branding von Advokat mit dem Darsteller Manfred Krug ist hierfür ein Beispiel. Manfred Krug spielt einerseits den Anwalt Liebling in der Serie 'Liebling Kreuzberg' und wirbt andererseits in der Rolle eines Anwalts für eine Rechtsschutzversicherung mit den Worten "Advocat ist Anwalts Liebling". Die wechselseitigen Bezüge werden auf diese Weise, ohne rechtliche Grundsätze zu verletzen, hergestellt und sind auch in der Serie präsent.

intraprogrammlichen Co-Branding kooperieren Sendungsmarken eines Programms vermarktungstechnisch miteinander. Diese Form bleibt weitgehend auf TV-Rammarken begrenzt. Ein Spezialfall des intramedialen Co-Branding ist die Nüpfung von Character-Brands mit Sendern (vgl. Kapitel 4.2.1).

Selbstbezügliche Kommunikationspolitik

Die besondere Stellung der Kommunikationspolitik von Medienorganisationen im Folgenden etwas ausführlicher eingegangen werden, stellt sie doch eine der besten Chancen für das Management von Medienmarken dar. Denn die entsprechenden Instrumente, allen voran Eigen- und Medienwerbung, Cross-Promotion, Medien-PR sowie redaktionelle Verweise, erhalten durch den medialen Verwendungskontext eine spezifische Qualität. Die Medienorganisationen nutzen im Rahmen ihrer Kommunikationspolitik die ureigene mediale Kompetenz, also die Herstellung von Kontakten zu Aufmerksamkeitsgemeinschaften, für ihr eigenes Angebot und für eigene Belange. Saxer (1998, 22) betont deshalb zu Recht: "Medienkultur wirbt für alles Erdenkliche, dabei ständig aber auch für sich selbst. ... Im Zuge der wachsenden Konzentration im Mediensektor verstärkt sich dieser Mechanismus, als die Verweise der verschiedenen Medien, z.B. von Printmedien auf verschiedene Radio- und Fernsehstationen, sich mehren oder vermehrte Ankündigung und Signets innerhalb der einzelnen Programme die Binnenwerbung für diese stärken. Daraus resultiert schließlich ein immer kompakterer Werbeverbund der Medienkultur für sich selbst."

Saxer argumentiert Theis (1994a, 360f), wenn sie die (ökonomische) Bedeutung Begleit- oder Zusatzmedien darin sieht, dass diese die Existenz und Zugänglichkeit neuer Kulturprodukte ins öffentliche Bewusstsein rücken. Und Medienorganisationen müssen selbstbezügliche Kommunikationspolitik betreiben, weil diese ein wichtiges Zirkulationsmittel zur Effektivierung und Beschleunigung der Verwertung und Vermehrung des eingesetzten Medienkapitals darstellt (vgl. ausführlich Knoche 1994a).

Bei Berücksichtigung der beiden Faktoren 'Erkennbarkeit der werblichen Absicht' und 'benutzter Werbeträger' variiert das Ausmaß des Selbstbezugs¹⁹⁹ von 'gering' bei der Verwendung von Fremdmedien als Werbeträger zur Schaltung von z.B. Anzeigenwerbung (Mediawerbung) bis zu 'hoch' bei der Schaltung von Werbung im eigenen Medium (Eigenwerbung). Gesteigert wird dieser Selbstbezug in vielen Formen der Medien-PR und werblichen Verweisen im redaktionellen Teil, denn dort schwimmen werbliche mit den redaktionellen Aussagen (vgl. Abbildung 4-3).

¹⁹⁹ Die Begriffe Selbstbezug bzw. Selbstbezüglichkeit werden im Folgenden im 'einfachen' wörtlichen Sinn verwendet. Der häufig hergestellte systemtheoretische Hintergrund der Begrifflichkeiten (vgl. u.a. Gehrke/Hohlfeld 1996; Hohlfeld/Gehrke 1995; Kohring 1999) wird dabei nicht aktualisiert.

Dabei sind die im Folgenden skizzierten kommunikationspolitischen Instrumente jedoch nicht immer trennscharf voneinander zu unterscheiden: Medien-PR und Werbung verschmelzen vor allem dann, wenn die Medienorganisation das beworbene Objekt ist und ein Imageaufbau angestrebt wird. Deutlich zeigt sich dies auch bei Heinrich (1999, 422), der unter dem Begriff Promotion viele Aktivitäten aufzählt, die auch oder vor allem in den PR-Bereich fallen. Ähnlich ordnen Sturm/Zirbik (1996, 241ff) unter dem Begriff 'Promofunktion' Programmanschauen, Aktionsankündigungen und die permanente Verpackung des Programms, also PR-nahe Aktionen und redaktionelle Verweise, dem Programmbestandteil Eigenwerbung zu, obwohl sie zusätzlich ein eigenes Kapitel 'Eigenwerbung in anderen Programmbestandteilen' anfügen. Insgesamt liegt diese 'Unschärfe' in der bereits erläuterten Spezifik der medialen Kommunikationspolitik begründet, die das eigentliche Angebot mit kommunikationspolitischen Maßnahmen verschmelzen lässt.

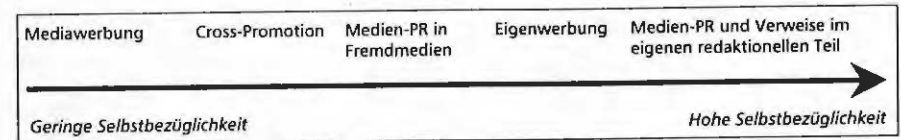


Abbildung 4-3: Selbstbezüglichkeit ausgewählter kommunikationspolitischer Instrumente der Medienorganisationen

Medienarbeit für Medienorganisationen ist aus Marketingperspektive vor allem in verschärften Wettbewerbssituationen wichtig. Bereits der Fribourger Arbeitskreis für die Ökonomie des Rundfunks empfiehlt 1988 in seinen Thesen den Rundfunkanstalten, Werbung für das eigene Medienunternehmen zu betreiben (vgl. Saxer 1989, 19). Die Forderung von Schaefer-Dieterle (1997d, 171ff) nach Kommunikation für Kommunikationsbetriebe ist aber auch deshalb nachvollziehbar, weil die Kommunikationspolitik als der Bereich bezeichnet werden kann, der eingesetzt werden muss, um den RezipientInnen wirksame Produktinformationen zu liefern (vgl. auch Heinrich 1999, 317; Rosenfeld 1998, 102ff). Hinzu kommt, dass bei gleichartigen medialen Angeboten eine Unique Communication Proposition die wesentliche Differenzierung sein und die klassische Produktdifferenzierung ablösen kann. Dabei können mediengattungsspezifische Präferenzen für einzelne Kommunikationsinstrumente ausgemacht werden: Während Fernseh- und Hörfunksender besonders die Eigenwerbung mittels Trailern, Teasern etc. ausbauen,¹⁹⁹ verfeinern Printmarken vor allem die Medien-PR und die redaktionellen Verweise.

¹⁹⁹ Wobei die öffentlich-rechtlichen Rundfunksender bestimmten rechtlichen Beschränkungen unterliegen (vgl. Holtmann 1994, 36ff).

elen Fällen funktioniert die kommunikationspolitische Differenzierung bei me-
n Angeboten sogar besser als bei klassischen Produkten und Dienstleistungen,
die Interpretationsspielräume größer sind und versucht werden kann, die In-
etationen durch entsprechende – zielgruppenspezifisch unterschiedliche –
munikationspolitische Maßnahmen zu prägen. Etwa dergestalt, dass die Pene-
n von Programmausschnitten via Trailer und die mediale Berichterstattung im
ld spezifische Erwartungen aufbauen und damit zu einer veränderten Rezep-
führen, indem die Aufmerksamkeit gelenkt wird und die Sinnsetzung im Inter-
tionsprozess gemäß den aufgebauten Erwartungen beeinflusst wird.²⁰⁰

nzeitig ist die selbstbezügliche Kommunikationspolitik der Medienorganisatio-
ein Feld, dass sich bislang der medienrechtlichen Kontrolle entzogen hat. Dies
besonders bei der Eigenwerbung und der Cross-Promotion deutlich.

Mediawerbung

Mediawerbung ist diejenige Werbung zu verstehen, die in fremden Medien
die Angebote der Medienorganisationen wirbt.²⁰¹ Mediawerbung zielt zum ei-
auf die RezipientInnen, zum anderen auf die Werbe- und Mediaagenturen der
ekunden, die vor allem mittels Anzeigen und Fachkampagnen in Branchen-
ern und Fachzeitschriften erreicht werden sollen.²⁰² Gekoppelt mit den Angebo-
werden auch die Medienorganisationen als Unternehmen beworben, und es
versucht, ein positives Images aufzubauen.

ung in Fremdmedien wird bevorzugt für die Neueinführung von Printtiteln,
- oder TV-Sendern und ihrer neuen Programme bzw. Programmformate sowie
e-Angeboten genutzt. Denn es gilt, die Medienmarke aufzubauen, das neue
ale Angebot auch bei RezipientInnen, die bislang nicht zu den NutzerInnen
rten, bekannt zu machen, sie von seiner Attraktivität zu überzeugen und für
Nutzung zu gewinnen. Dabei prägt Mediawerbung die Markenpersönlichkeit
Medienangebots, wie in einem Beitrag über Suchmaschinen in einer Anspielung
ie aktuelle Lycos Werbung thematisiert wird: "Google ist eine Maschine, nicht

s der Perspektive der Cultural Studies kann also die Polyvalenz des Textes so gestaltet werden,
s unterschiedliche Publika und Zielgruppen die Kohärenzen im Text in der von ihnen ge-
schten Weise herstellen und z.B. den Film präferenzadäquat wahrnehmen (vgl. Schweitzer
06, 201ff). Manche Kinofilme spielen geradezu mit bestimmten, vorab über kommunika-
tionspolitische Maßnahmen aufgebauten Wissensselementen, Erwartungen und Interpretationen
potenziellen ZuschauerInnen. Prominentestes Beispiel im Herbst/Winter 1999 war der an-
lich dokumentarische und über das Internet lancierte Film 'Blair Witch Project'.

dazu u.a. Büchelhofer/Karmasin 1994, 176ff; Girisch 1994, 168ff; Heinrich 1999, 321, 421
d 515f; Melcher-Smejkal 1992, 487ff; Kopper 1993a, 230f; Strecker 1996, Streng 1996, 233ff;
uster 1995, 253ff.

spiele für Fachzeitschriften im deutschsprachigen Raum u.a. 'Der Kontakter', 'Horizont', 'w&v'
'media&marketing'.

mehr. Lycos ist mehr. Lycos hat ein Gesicht. Lycos ist auf den Hund gekommen."
(Buse/Rehrmann 2000, 47)

Aber auch die kontinuierliche Programmwerbung z.B. für Sport- oder Spielfilm-
Highlights in Programmzeitschriften oder zielgruppenaffin in Szene- oder Kinozeit-
schriften gehört mittlerweile zum Standardrepertoire der Kommunikationspolitik
von TV-Marken. Mit der Schaltung von Anzeigen in Fachzeitschriften soll die Wer-
bewirtschaft von der Qualität des Programms und der damit verbundenen Ziel-
gruppenkontakte überzeugt werden, so dass das Anzeigenvolumen gesteigert bzw.
die zur Verfügung stehende Werbezeit ausgefüllt werden kann. "Jedesmal, wenn
der Name des Kanals fällt oder sein Logo irgendwo auftaucht, muß es bei den Wer-
bungtreibenden und Media-Planern klingeln: Sender A hat das beste Kinderpro-
gramm, Sender B ist Marktführer, an dem man bei keiner Kampagne vorbeikommt,
und Kanal C ist die beste Adresse für berufstätige Frauen und lifestyleorientierte
Twens." (Karstens/Schütte 1999, 321)

Die Mediaselektion von Medienorganisationen ist dementsprechend in besonderer
Weise beeinflusst. Erstens impliziert die Entscheidung, eine andere Mediengattung
als Werbeträger zu benutzen, dass diese Mediengattung besser als Werbeträger
geeignet ist als diejenige, der die Medienmarke angehört. Dennoch muss auch in
Medien anderer Mediengattungen geworben werden, weil sie andere oder größere
Zielgruppen ansprechen.²⁰³ Zweitens sind andere Werbeträger auch danach zu be-
urteilen, wie stark sie die eigene Medienmarke konkurrenzieren. Cross-Promotion
erfährt hier eindeutig eine Bevorzugung, zumal einige Medienmarken keine Wer-
bung von Konkurrenzmedien annehmen.

Deshalb ist es wenig verwunderlich, dass Medienmarken, um RezipientInnen anzu-
sprechen, auch auf die Außenwerbung in Form von Plakaten, City-Light-Postern
oder Verkehrsmittelwerbung zurückgreifen. TV-Marken schalten ihre Publikums-
kampagnen zusätzlich häufig in Programmzeitschriften. Einige Zeitschriften, z.B.
Der Spiegel oder Focus, gehen dazu über, in zielgruppenaffinen TV-Werbeinseln
Spots zu schalten (vgl. u.a. Heinrich 1999, 421 und 516; Schuster 1995, 255). Wäh-
rend sich 1993 der Media-Mix von Tageszeitungsmarken noch aus 81% Eigenwer-
bung und nur 12% Werbung in anderen Pressemedien, 5% im Hörfunk und 2% Pla-
katwerbung zusammensetzte (vgl. Büchelhofer/Karmasin 1994, 179), hat sich dies
tendenziell verändert (vgl. Abbildung 4-4), wobei die verstärkte Hörfunkwerbung
auch auf die günstigen Schaltkosten und die Möglichkeit von Gegengeschäften zu-
rückgeführt wird.

Auf der Basis von Werbedaten des Media&Market Observers untersucht Girisch
(1994, 168ff) die Entwicklung des Werbeaufwands von Zeitungen und Zeitschriften
zwischen 1980 und 1991 und stellt gegenüber dem durchschnittlichen Wachstum

²⁰³ Gemeinschaftsaktionen von Unternehmen einer Mediengattung, wie z.B. die 'Print ge-
winnt'-Kampagne der österreichischen Tageszeitungsverleger schalten ihre Anzeigen deswegen,
aber auch aus Kostengründen, nicht in anderen Mediengattungen, sondern gratis in den Zeitun-
gen der Mitglieder (vgl. Girisch 1994, 172; Melcher-Smejkal 1992, 545).

um Faktor 2,73 ein wesentlich sprunghafteres Wachstum der Werbung des Printbereichs um Faktor 5,53 fest. Was Girisch nur für den Printbereich deutlich macht, kann mit etwas zeitlicher Verzögerung für alle Mediengattungen gelten: Medienmarken betreiben intensiv Werbung. Dies lässt sich auch an ihren Werbeausgaben ablesen. Heinrich (1999, 421) gibt als Branchenfaustregel für den Hörfunk an, dass 5% des Umsatzes für Werbung inklusive Eigenwerbung investiert werden sollten.

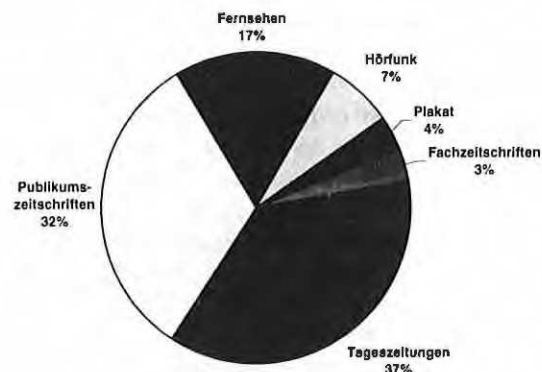


Abbildung 4-4: Werbeträger der Mediawerbung von Medienorganisationen 1997
Quelle: ZAW 1998, 137

Obwohl es keine wirklich vollständigen Erhebungen der Werbeausgaben gibt, lassen die Medienbeobachtungen von A.C. Nielsen Werbeforschung S+P GmbH Rückschlüsse auf die Werbeinvestitionen der Branchen zu. Danach sind die Massenmedien bezüglich ihrer Werbeausgaben seit 1994 die zweitstärkste Branche hinter der Automobilbranche und nähern sich dieser konstant an. Ihre Werbeinvestitionen haben sich seit 1994 um gute 60% auf 2,7 Mrd. DM erhöht (vgl. Abbildung 4-5).²⁰⁴

²⁰⁴ Im Sinne eines konvergenten Medienmarktes müssen zunehmend die Werbeinvestitionen der Telekommunikationsbranche berücksichtigt werden. Sie sind von 867 Mio. DM im Jahr 1997 – auch auf Grund der Wettbewerbsverschärfung – auf 2,313 Mrd. DM im Jahr 1999 gestiegen, werden jedoch gegebenenfalls nicht in diesem Maße aufrechterhalten. Erstaunlich ist auch, dass die Buchverlage ihre Werbeinvestitionen wesentlich gesteigert haben (vgl. ZAW Jahrbuch 1999, 12ff; ZAW Jahrbuch 2000, 15ff).

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Automobilbranche	2187	2418	2559	2736	3011	3173
Massenmedien ohne Bild- und Tonträger	1697	1965	2223	2532	2464	2674

Abbildung 4-5: Werbeinvestitionen der Massenmedien in Mio. DM
Quelle: ZAW 1996, 12; 1997, 13; 1998, 12; 1999, 14; 2000, 19.

Unklar bleibt dabei, inwiefern in diese Summe die Werbung im eigenen Medium (Eigenwerbung) einberechnet ist. Dass die Eigenwerbung nicht in diesen Angaben enthalten ist, lässt sich aus der Aufteilung der Werbeträger (vgl. Abbildung 4-4) schließen, denn der geringe Anteil des Fernsehens als Werbeträger für Medienangebote ist logisch nicht mit dem immensen Ausmaß an Trailern, Teasern und Senderkennspots (vgl. Kapitel 4.4.3) zu vereinbaren.²⁰⁵

Hannes Schopf vom Verband Österreichischer Zeitungsherausgeber (VÖZ) macht zur Mediawerbung in Österreich folgende Angaben: "Medien sind Marken und zwar ungeheuer starke Marken und daher werden sie auch beworben. Sie werben beispielsweise laut Focus Media, 1999 wurden in diesem Bereich 1,9 Milliarden Schilling hierzulande investiert für diesen Bereich. ... Das ist natürlich notwendig, weil es auch dazu dient das Kerngeschäft zu sichern, die Marke weiter aufzubauen und zu festigen, weil man es genau dort braucht wo man beispielsweise im Bereich mit neuen Medien im Internet in Konkurrenz mit No Name Information gelangt. Dort ist es wichtig, den eigenen Markennamen und die Qualität vertreten zu haben." (vgl. Schopf 2001)

In der Mediawerbung von Medienorganisationen unterscheiden sich aber nicht nur die Werbeträger, sondern auch die Motive der Kampagnen, die ja den jeweils für die Zielgruppe relevanten funktionalen und symbolischen Nutzen als Angebotsvorteile kommunizieren müssen. Die Werbung bei Media- und Werbeagenturen rekurriert entsprechend auf verkaufte Auflage, Attraktivität und Größe der Leser-, Hörer- und Seherchaften sowie preisgünstige Anzeigen- bzw. Spotkombinationen (vgl. auch Büchelhofer/Karmasin 1994, 177; Girisch 1994, 172; Schaefer-Dieterle 1994, 45). Publikumswerbung ist in diesem Sinn häufig Programmwerbung, die die Highlights des zukünftigen Programms und sensationelle Rechercheergebnisse in den Vordergrund rückt und mit den Nutzenkomponenten verbindet.

Ein anschauliches Beispiel dafür liefern die bildhermeneutischen Analysen der Werbekampagnen von MTV/Deutschland und VIVA von Neumann-Braun (1999, 393ff): So positionierte die 'Willkommen Zuhause'-Kampagne von MTV den Sender als virtuelle Heimat für Jugendliche und junge Erwachsene und kommunizierte den sym-

²⁰⁵ Insgesamt kann von den Medien als der werbeintensivsten Branche gesprochen werden, denn einerseits ist ihr Umsatz viel kleiner als der der Automobilbranche (vgl. Heinrich 1999, 321) und andererseits müssen die vielfältigen Formen der Eigenwerbung dazugerechnet werden.

politischen Nutzen folgendermaßen: "Wo immer ihr Euch "versteckt" habt, wie immer ihr Euch auch kleidet, welchen Gruppierungen ihr auch angehören und welchen Verhaltensritualen und Werten ihr Euch verpflichtet fühlen mögt, ihr könnt bleiben wo und was ihr sein wollt, denn MTV kommt zu Euch, und bietet Euch 24 Stunden im Tag jene mediale Umgebung und Gemeinschaft von Gleichgesinnten, die ihr Euch wünscht. MTV fahndet nach Euch, weil Euch die etablierten Instanzen diskreditieren und ihr nur bei uns das sein könnt, was ihr sein wollt." (Neumann-Braun 1999, 397) VIVA präsentierte sich mit seiner Kampagne "Kiss" als ein geeignetes Forum, um über für Jugendliche relevante Themen, Gefühle und Interessen offen zu sprechen, und transformierte die ungekünstelten Szenen der Anzeigen auf das Image des Senders, wobei die RezipientInnen in die Produktion einbezogen wurden (vgl. Neumann-Braun 1999, 403ff).

4.4.2 Cross-Promotion

Eine Sonderstellung im Rahmen der Mediawerbung nimmt die sogenannte Cross-Promotion ein. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass die beworbene Medienmarke und die genutzten Werbeträger unter einem Medienkonzern Dach angesiedelt oder durch Cross-Ownership miteinander verbunden sind. Mithin sind die genutzten Werbeträger nur bedingt als Fremdmedien zu bezeichnen.²⁰⁶ Cross-Promotion lässt sich klassischerweise im Rahmen von intramedialen Verflechtungen z.B. von Presseunternehmen (horizontale und diagonale Konzentration) oder im Rahmen von intermedialen Verflechtungen von Printunternehmen mit elektronischen Medien und Diensten oder vor- und nachgelagerten Produktionsstufen (mediendiagonale und vertikale Konzentration) realisieren (vgl. u.a. Knoche 1996a, 107; Kübler 1995b, 102ff; Meier 1994, 21ff).²⁰⁷ Neben der wechselseitigen konzerninternen Unterstützung sind es vor allem die spezifischen Kostenvorteile durch abgestimmte Konditionen, meist in Form von Gegengeschäften, die Cross-Promotion motivieren.

Oppper (1993a, 229) stellt entsprechend für die On-Air-Werbung von Lokalradios in der Einführungsphase eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Hörfunksender und den in den Betriebsgesellschaften vertretenen Zeitungsunternehmen fest. Schaefer-Dieterle (1994, 45) verweist auf die Werbestrategie des 'Stern', die häufig die konzerneigenen Medien der Gruner+Jahr-AG nutzt. Und auch bei der Einführung des privaten regionalen und lokalen Hörfunks in Österreich im Frühjahr 1998

²⁰⁶ Die interne Cross-Promotion, also der gegenseitige Verweis einer Sendung auf die andere desselben Programms, wird hier nicht unter dem Thema Cross-Promotion sondern unter dem Kapitel 'Redaktionelle Verweise' behandelt, denn der werbliche Charakter der Aussagen wird nur bedingt offen gelegt.

²⁰⁷ Dabei ist zu berücksichtigen, dass Zusammenschlüsse im Sinne von Fusionen eher unbedeutend, andere Formen, wie die Konzernbildung, eher die Regel sind. Neben der Konzernbeteiligung gibt es eine Reihe von Beteiligungen, die Cross-Promotion-Aktionen nahelegen: Gemeinschaftsunternehmen, kooperatives Verhalten, strategische Allianzen, Gruppen bzw. Familien, horizontale, vertikale und diagonale Verflechtungen.

konnte Cross-Promotion in massivem Ausmaß – besonders in der Bundeshauptstadt Wien – festgestellt werden. Das österreichische öffentlich-rechtliche Fernsehen unterstützte den etablierten Sender seiner Organisation, Ö3, während die Zeitschriften aus der Verlagsgruppe News (News und TV-Media) die neuen Privatradios werblich förderten. Dabei war die gegenseitige Werbung keineswegs immer als solche erkennbar, sondern vermischte sich auffallend oft mit der redaktionellen Berichterstattung.

Die Cross-Promotion von Zeitungen bzw. Zeitschriften und Fernsehsendern ist seit der Einführung des privaten Fernsehens mehrmals untersucht und analysiert worden (vgl. u.a. Hagemann/Renckstorf/Schröder 1986; Fischer/Jubin/Stodiek 1996; Strecker 1996, 175ff; Weiß 1986; Weiß/Gramatins 1985).²⁰⁸ In diesem Rahmen erhält Cross-Promotion von Programmzeitschriften für Fernsehsender eine besondere Bedeutung (vgl. Gangloff 1991; Holtmann 1994, 53f), vor allem, wenn sich der Zusammenhang zwischen Hinweisen in Programmzeitschriften und Seherbeteiligung nachweisen lässt. Einen eben solchen stabilen und signifikanten Zusammenhang zwischen der Größe der Programmhinweise und der Sehbeteiligung sowohl bei Spielfilmen als auch bei Serien konstatieren Brosius und Steger (1997, 320ff). Die Tatsache, dass kein Zusammenhang mit dem Marktanteil festgestellt werden konnte, wirft jedoch viele Fragen auf. Allerdings zeigt sich hier die Problematik, dass es die Funktion von Programmzeitschriften ist, das Fernsehprogramm darzustellen, zu kommentieren und zu bewerten. Erst eine umfangreiche Inhaltsanalyse könnte hier die wechselseitige Bevorzugung im Sinne von Cross-Promotion aufzeigen.

Zunehmend findet sich jedoch auch die intramediale, wechselseitige Werbung von Sendern einer Senderfamilie. Dass diese Form der Cross-Promotion zum Teil als Eigenwerbung eingestuft werden kann, zeigt der Fall von ProSieben. ProSieben klagt gegen einen Entscheid, wonach die im Januar 2000 gesendeten Werbespots für den Start des Schwestersenders N24 zur Werbezeit hätten hinzugerechnet werden müssen. Auf der Basis der Werberichtlinien, die sich aus den jüngsten Änderungen des Rundfunkstaatsvertrags ergeben, argumentiert die ProSieben Media AG, dass sie Veranstalterin mehrerer Programme ist und insofern diese Spots als Eigenwerbung nicht zur Werbezeit hinzuzurechnen sind. Sie kann sich dabei zum einen auf die Bayerische Landesmedienanstalt beziehen, die 100-prozentige Töchter wie Kabel 1 und N24 dem Veranstalter ProSieben Media AG zuordnet und zum anderen auf die Praxis der öffentlich-rechtlichen Sender, die Arte und 3sat bewerben dürfen, ohne dies von ihrer Werbezeit abziehen zu müssen (vgl. w&v 29/2000, 42). Sollte sich diese Auffassung durchsetzen, könnte die Organisation der Eigentumsverhältnisse neue Konsequenzen im Bereich selbstthematisierender Kommunikation nach sich ziehen.

Dass auch die einzelnen Verwertungsstufen und Plattformen der Markenpotenzialausschöpfung latent wechselseitig füreinander werben, ist bereits in den Abbildun-

²⁰⁸ Der Schwerpunkt der Untersuchungen lag jedoch auf der redaktionellen Berichterstattung.

en 4-1 und 4-2 angedeutet worden und soll nur kurz angeführt werden. Denn eine weitere Ebene der Cross-Promotion lässt sich zwischen den mediengattungsspezifischen Variationen einer Medienmarke, also zwischen Kernmarke und Transfermarken, finden. So werben die Print-Ausgabe, z.B. fit for fun, und das entsprechende Fernsehformat mindestens implizit füreinander. Meist wird die Chance jedoch für sehr explizite wechselseitig werbende Verweise genutzt. In einigen Fällen ergänzen sich auch die Beiträge derart wechselseitig, dass von Cross-Content gesprochen werden muss. Dies ist vor allem bei Angeboten klassischer Medien und ihren Online-Pendants der Fall. Und je mehr Online-Angebote um die Aufmerksamkeit der NutzerInnen konkurrieren, desto wichtiger wird die Cross-Promotion zwischen Online- und klassischen Medien sowie zwischen den Online-Angeboten einer Medienorganisation bzw. Medienmarke.

4.3 Eigenwerbung

Besonders bei der Eigenwerbung nutzen die Medienorganisationen ihr eigenes Angebot, ihr Programm und ihre Kontakte zu Aufmerksamkeitsgemeinschaften für ihre ureigenen Belange. Insofern gilt für alle Medien, was Karstens/Schütte (1999, 209) für das Fernsehen formulieren: "Fernsehen ist gleichzeitig Produkt und Werbemedium für sich selbst." (vgl. auch Fröhlich 1994, 23; Streng 1996, 234) Der Begriff Eigenwerbung bezeichnet also die Werbung, die eine Medienorganisation innerhalb ihrer eigenen medialen Inhalte und Programme für sich selbst, ihre Medienmarke/n, ihre Programme und Objekte oder Teile davon schaltet bzw. lanciert. Der Begriffsbestandteil 'Eigen' bezeichnet dabei nicht die 'Sache', für die Werbung betrieben wird, sondern verweist vielmehr auf das Medium, in dem Werbung geschaltet wird.²⁰⁹

Eigenwerbung bezieht sich immer dann auf die Bewerbung des medialen Angebots der Medienorganisation bei den RezipientInnen, wenn es sich bei der Medienmarke nicht um ein Branchenblatt oder eine Fachzeitschrift handelt. Bei einer Fachzeitschrift überlappen sich RezipientInnen und Werbewirtschaft so stark, dass beide Zielgruppen mit derselben Anzeige angesprochen werden können und auch erreicht werden, zum Teil gilt dies auch für Tageszeitungen (vgl. Büchelhorst/Karmasin 1994, 180). In allen anderen Fällen werden die Fachkampagnen in den entsprechenden Zeitschriften (Mediawerbung) und die Publikuskampagnen im eigenen Objekt geschaltet. Auf der Basis der Bestandteile und Ziele von Werbung, d.h. aus der Kombination von Aussagen zur Information und Manipulation, lassen sich die verschiedenen Formen der Eigenwerbung auf Grund ihres unterschiedlich

²⁰⁹ Heinrich (1999, 322) kritisiert den Begriff Eigenwerbung, weil Werbung immer Eigenwerbung ist. Die Begriffsverwendung ist jedoch durchaus analog zur Verwendung für die kommunikationspolitischen Instrumente zu sehen. So bezeichnet beim Begriff Direktwerbung der Bestandteil 'Direkt' auch nicht die Sache, für die geworben wird, sondern das Medium, über das bzw. die Art und Weise, wie Werbung betrieben wird.

starken informativen versus manipulativen Charakters differenzieren. Während bei Anzeigen oder Imagespots die manipulativ-werbliche Ausrichtung eindeutig klar ist, ist dies bei den vielfältigen Formen von Trailern ebenso unklar wie bei Inhaltsverzeichnissen oder Editorials im Printbereich. Während jedoch Trailer formal eindeutig als Werbung abzugrenzen sind, kann dies für Inhaltsverzeichnisse und Editorials nicht gelten, weshalb diese Formen im Kapitel redaktionelle Verweise erläutert werden.

Insgesamt zeigt sich deutlich die Verschmelzung von Formen der Eigenwerbung, Medien-PR und redaktionellen Verweise. Dennoch sind selbst die formal eindeutig abgrenzbaren Formen der Eigenwerbung besonders beim Fernsehen und beim Hörfunk ausgesprochen vielfältig,²¹⁰ wobei sie sich zum einen eindeutig auf das Programm beziehen und zum anderen ohne direkten programmlichen Bezug für den Sender werben (vgl. u.a. Bleicher 1994b; Heinrich 1999, 322 und 517; Sturm/Zirbik 1996, 241ff.; Klaassen 1997, 217ff):

- Teaser verweisen vor und nach dem Werbeblock auf das kommende Programm oder auf die Werbung und andere Unterbrechungen, z.B. 'Bleiben Sie dran...'
- Beim Teaser im Split-Screen wird während des Abspanns einer Sendung auf dem geteilten Bildschirm und/oder verbal (voice over) die folgende Sendung, das Tagesprogramm bzw. das weitere Programm angekündigt.²¹¹
- Der Episoden- oder Serientrailer weist am Ende der Serie oder Episode auf die nächste Folge hin, was in extremer Form auch den Hinweis auf die nächste Nachrichtensendung des Tages beinhaltet. Bei dieser Form ist die Verschmelzung zum redaktionellen Verweis besonders groß.
- Die Sequenz, die dem Vorspann voraus geht oder ihn ersetzt, und eine Sendung als eigene Submarke einleitet, wie z.B. 'FilmFilm' bei SAT. 1, wird als Eröffnung bezeichnet.
- Die klassische Programmankündigung durch AnsagerInnen wird mittlerweile sogar beim ZDF, das lange an dieser Form festhielt, abgeschafft. Ersetzt wird sie meist durch den
- klassischen Programmtrailer, der sich danach differenzieren lässt, ob er in seinem Zusammchnitt des Programms lediglich das Tagesprogramm, einzelne Programme der nächsten Tage oder das gesamte Wochenprogramm bewirbt.
- Davon zu unterscheiden ist der Horizontaltrailer, der eine Programmvorschau auf das Programm des kommenden Monats oder eine thematische Einstimmung auf die nächsten Wochen gibt, wie z.B. 'Die jungen Wilden bei SAT.1'.

²¹⁰ Dies kann u.a. darauf zurückgeführt werden, dass die als interne Strukturierung bezeichneten wiederkehrenden Verweise im Programm, die zur konstanten Zuschauerbeteiligung (audience flow) führen sollen, wesentlicher Teil der Fernsehformatierung sind (vgl. Meckel 1997, 478).

²¹¹ Diese Darbietung erfolgt im Gegensatz zum redaktionellen Verweis jedoch nicht durch den/die ModeratorIn der Sendung.

- Als Passage wird die Sequenz zur Überleitung des Programmes zum Werbeblock, meist in Form eines Senderkennspots, titulierte.
- Ist der Senderkennspot etwas ausführlicher und thematisiert er den Sender ohne konkrete Herausstellung seines Programmes, lässt sich von einem Imagespot sprechen.

Zu diesen relativ klar umrissenen Formen der Eigenwerbung müssen noch die folgenden beiden Formen addiert werden, da sie sich ebenfalls auf das mediale Angebotssystem beziehen:

- Spots und Anzeigen für und über Merchandisingartikel und Dienstleistungen sind letztlich klassische Werbung nur eben für Angebote des eigenen Hauses.
- Werbung für Veranstaltungen, die der Sender oder der Verlag allein oder gemeinsam mit anderen (Medien-)Marken durchführt. Hier zeigt sich deutlich der große Vorteil von Co-Branding Aktionen mit Medienmarken.²¹²

Obwohl Eigenwerbung auch als Programm-Füller eingesetzt wird, zeigt sich doch ihr werblich-manipulativer Zweck sehr deutlich daran, dass sie bevorzugt in der sogenannten Access Prime ausgestrahlt wird und vorwiegend Programme desselben Sendetages bewirbt. Die höchste Trailerfrequenz findet sich denn auch in der Zeit zwischen 17.00 und 20.00 Uhr, gefolgt vom Zeitfenster 14.00 bis 17.00 Uhr (vgl. Klaassen 1997, 233).

Sender untermauern ihre Medienmarke, indem sie vor allem Senderkennspots und Imagetrailer als Selbstdarstellung und als Inszenierung ihrer Marken-Audiovisualisierung nutzen. Dabei können sie einen ungeheuren Werbedruck erzeugen, den zu erreichen Marken anderer Branchen immense Summen kosten würde. Karstens/Schütte (1999, 277) schätzen, dass ein kommerzieller Fernsehsender jeden Tag über 80 bis 100 Gelegenheiten verfügt, einen oder mehrere Promotion-Spots auszustrahlen, was sich dann durchaus auf 130 bis 170 Stück oder ca. 5% Anteil am Programm summieren kann: "Wie Myriaden von Insekten haben sich seit Mitte der achtziger Jahre die kleinen Elemente, Trailer, Logos, Ansagen etc. zwischen den Sendungen und auf Inseln ihrer Dramaturgie festgesetzt, geben als strukturierende Elemente die Richtung an, dienen als Programmsteuerung und geben unentwegt Versprechungen auf das Kommende, das noch schöner sei als das, was zuvor zu sehen war." (Hickethier/Bleicher 1997, 12)²¹³

Merten (1995) geht gleichzeitig davon aus, dass mit der immensen Entwicklung medialer Angebote auch die Eigenwerbung zunimmt. Dies bestätigt sich auch in den regelmäßigen TV-Programmanalysen von Krüger (1996, 428ff): Bezüglich der

²¹² So entfällt z.B. die in Österreich übliche Werbeabgabe, wenn das Logo der Medienmarke in einer Anzeige enthalten ist, weil die Anzeige dann als Eigenanzeige gilt.

²¹³ Ein Befund, der sich im Modul 'Selbstthematization' des Projektes "Die Ökonomisierung der österreichischen Medienwelt – populärer Journalismus und Selbstthematization als Konsequenzen und Verstärker" (Gesamtprojektleitung: Rudi Renger; Gabriele Siebert) bestätigt. Vgl. Medien Journal 1/2001.

Programmdynamik stellt er nicht nur fest, dass die Programmabläufe in allen Sendern deutlich kleinteiliger geworden sind, um das jederzeitige Einsteigen ins Programm zu ermöglichen, sondern auch, dass es zu einer massiven Zunahme von Trailern gekommen ist, die sich als nichtredaktionelle Programmeinheiten über den Programmablauf breit verteilen und ihn rhythmisieren bzw. dynamisieren. Dies geht soweit, dass von einer eigenständigen Trailerkultur gesprochen werden muss. Dabei differenziert sich die Trailerkultur zunehmend aus und wandert als Verweis in die redaktionellen Kontexte von Sendungen (vgl. Krüger 1998a, 323).

Die Modernisierung der Sendekonzepte unter verschärften Wettbewerbsbedingungen äußert sich demnach verstärkt in Programmwerbung und -präsentation. Der Anteil an eigenständiger Programmwerbung im Programmablauf hat sich entsprechend massiv erhöht, zeigt aber nach wie vor deutliche Unterschiede zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Sendern (vgl. Abbildung 4-6).²¹⁴

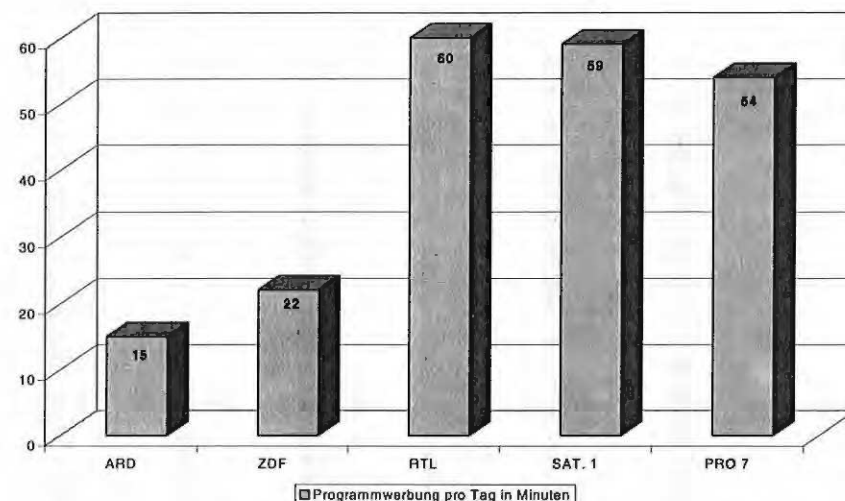


Abbildung 4-6: Umfang der eigenständigen Programmwerbung pro Tag 1997 in Minuten (ohne redaktionelle Hinweise)

Quelle: Krüger 1998a, 323

Allerdings haben auch öffentlich-rechtliche Kulturprogramme wie 3sat oder Arte hohe Anteile an Eigenwerbung, wenn sie dort auch vornehmlich als Programmfüller eingesetzt werden (vgl. Krüger 2000, 75f). Ähnliche Ergebnisse finden sich bei der 1992 durchgeführten empirischen Untersuchung von lokalen Radios in NRW. Dabei

²¹⁴ Dies wird auch durch verschiedene andere Studien bestätigt, die oft als Diplomarbeiten verfasst wurden: vgl. u.a. Simons 1996; Wirsing 1996; Schneider 1998.

ließen sich besonders Jingles als tragendes Element feststellen. Der Umfang von On-Air-Promotion betrug über alle drei Untersuchungsgebiete durchschnittlich 2% der Gesamtsendesekunden (vgl. Kopper 1993a, 231 und 294). Aber auch Printmarken betreiben viel Eigenwerbung, wenn ihnen auch nicht so viele unterschiedliche Varianten zur Verfügung stehen. 81% der Werbung von Tageszeitungsmarken entfielen 1993 auf Eigenwerbung (vgl. Büchelhofer/Karmasin 1994, 179; Girisch 1994, 69).

In der Untersuchung von Schneider (1998) über die Trailer einer durchgehenden Woche in der Zeit von 19 bis 23 Uhr werden die Formate der Eigenwerbung für einzelne Sender auf die Kategorien Programmtrailer, Horizontaltrailer und Teaser aufgeschlüsselt. Auch hier finden sich deutliche Unterschiede der öffentlich-rechtlichen zu den privaten TV-Sendern, denn letztere setzen bis zu 22,4% der Eigenwerbung in Form von Teasern ein, während ARD und ZDF dieses Format gar nicht nutzen (vgl. Abbildung 4-7).

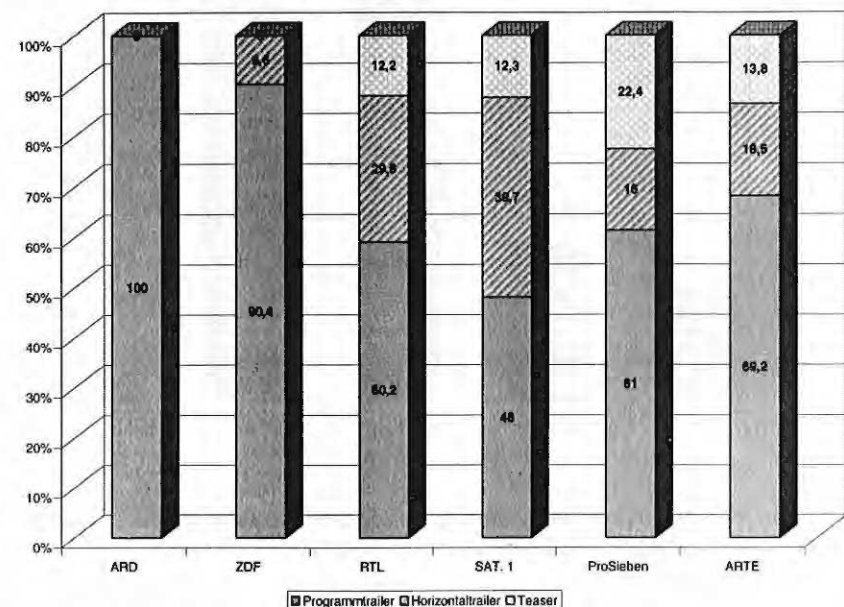


Abbildung 4-7: Verteilung der verwendeten Trailerkategorien je Sender
Quelle: in Anlehnung an Schneider 1998, 54

Mündgen/Wirsing/Bente (1999, 200ff) verweisen zum einen darauf, dass in einer früheren Akzeptanzstudie Trailer von 47% der Befragten als angenehmer empfunden wurden als Werbespots und nur von 21% als schlechter, zum anderen auch darauf, dass Trailer als Informationsquelle über das Programmangebot genutzt

werden und kein hektisches Umschaltverhalten auslösen. In ihrer eigenen Untersuchung zeigt sich die Abhängigkeit der Trailer-Erinnerung und die Unabhängigkeit der Trailer-Beurteilung von der Anzahl gesendeter Trailer. Sie schließen aus den Untersuchungsergebnissen auf eine unterschiedliche Rezeptionsqualität bei Werbespots und Programmtrailern.

Darüber hinaus ist die Eigenwerbung der TV-Sender ein Phänomen, das auch die medienpolitischen Institutionen beschäftigt. Denn ihr Umfang wird u.a. dadurch möglich, dass die 'Gemeinsamen Richtlinien der Landesmedienanstalten für die Werbung, zur Durchführung der Trennung von Werbung und Programm und für das Sponsoring im Fernsehen' (2000, §45 Abs. 3, 2) Folgendes festlegen: "Die Sender- bzw. Eigenpromotion unterliegt nicht den Werbevorschriften. Sie dienen der Zuschauerbindung. Sie können sich auf das Gesamtprogramm und einzelne Sendungen sowie auf die in ihnen handelnden Personen oder auf Veranstaltungen sowie sonstige Ereignisse außerhalb der Programme des Veranstalters beziehen."²¹⁵ Die damit verbundenen Probleme, die sich mit dem Begriff Wettbewerbsvorteil nur oberflächlich beschreiben lassen, werden auch in einer EU-Richtlinie von 1997 vorsichtig angedeutet, wo es heißt: "Es muss darauf hingewiesen werden, dass es sich bei Eigenwerbung um eine besondere Form der Werbung handelt, bei der der Veranstalter seine eigenen Produkte, Dienstleistungen, Programme oder Sender vertreibt. Insbesondere Trailer, die aus Programmauszügen bestehen, gelten jedoch als Programm. Die Eigenwerbung ist eine neuartige und noch relativ unbekannte Erscheinung, und die sie betreffenden Vorschriften sind daher möglicherweise bei künftigen Prüfungen dieser Richtlinie besonders überprüfungsbedürftig." (Richtlinie 97/36/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 30. Juni 1997)

4.4.4 Medien-PR

Auf die Unmöglichkeit einer Trennung von Mediawerbung, Eigenwerbung, Medien-PR und redaktionellen Verweisen ist bereits hingewiesen worden. Fröhlich (1994, 261) zeigt dies bereits bei der Darstellung der PR der ARD, die sie darüber hinaus als reaktiv und nur auf Grund verstärkten Außendrucks umgesetzt beschreibt.²¹⁶

Die folgende Skizze zur Medien-PR konzentriert sich deshalb vor allem auf diejenigen PR-Instrumente und -Aktionen, die nicht in erster Linie medial vermittelt sind, und deren Bezugsgruppen nicht generell Medienschaffende und -organisationen, sondern z.B. MedienpolitikerInnen, Landesmedienanstalten, InvestorInnen, Rezi-

²¹⁵ Bereits in den Gemeinsamen Richtlinien aus dem Jahr 1998 hatte diese Bestimmung denselben Wortlaut.

²¹⁶ Diese Passivität der ARD auf den nichterwerbswirtschaftlichen Charakter der Organisation zurückzuführen (vgl. Fröhlich 1994, 262ff) greift jedoch etwas zu kurz. Denn wie an Organisationen, wie z.B. Greenpeace deutlich wird, kann dies trotz der anderen Orientierung mit einer gelungen PR verbunden sein. Die innere Machtstruktur und die Autonomie der ARD-Mitglieder (vgl. Fröhlich 1994, 264ff) scheinen demgegenüber jedoch erklärungskräftigere Ansatzpunkte zu sein.

piantInnen, Werbewirtschaft oder Mediaagenturen sind (vgl. auch Pagenstedt 1996, 207ff). Hier wird die bereits angesprochene Selbstbezüglichkeit vor allem an der Teilöffentlichkeit der MitarbeiterInnen deutlich: Sie sind in Personalunion die Zielgruppe für die interne Kommunikation, die inhaltlichen Zulieferer für PR-Aktionen für externe Teilöffentlichkeiten und als journalistische VermittlerInnen die Zielgruppe der eigenen Medienarbeit.

Fokussiert man die unternehmerische Perspektive der PR-Maßnahmen, lassen sich für Medienmarken folgende PR-Maßnahmen auflisten (vgl. u.a. Kopper 1993a, 229; Schuster 1995, 257f; Strecker 1996, 139ff und 267ff):²¹⁷

- Presseveröffentlichungen über Programmvorhaben und Programmelemente oder aktuelle Themen in der Wirtschafts-, Tages- und Fachpresse,
- Stellungnahmen zu Veröffentlichungen konkurrierender Werbeträger,
- Interviews, Hintergrundgespräche und Pressevorführungen über Programmvorhaben und Programmelemente oder aktuelle Entwicklungen,
- Präsenz auf aktuellen Fachtagungen und Messen (z.B. Internationale Funkausstellung Berlin, German Screenings),
- Publikationen in Fachzeitschriften,
- Herausgabe von Fachzeitschriften und Imagezeitschriften (vor allem bei TV-Sendern, z.B. Media Perspektiven der Arbeitsgemeinschaft der ARD Werbegesellschaften),
- Veranstaltung von Fachtagungen und -kongressen für die Werbewirtschaft, Media- und Werbeagenturen, aber auch für das breite Publikum (z.B. Münchner Medientage),
- Veranstaltung von Festen und Feiern (oft in Kombination mit Fachkongressen) für die Werbewirtschaft, Media- und Werbeagenturen, aber auch für das breite Publikum (z.B. Eröffnungsfeste),
- Veranstaltung von publikumswirksamen Branchenevents (z.B. Fernsehpreise),
- Veranstaltung von Events, z.B. Konzerten, Beach Parties, Clubbings,
- Sponsoring von Veranstaltungen und Aktionen im sozialen, künstlerischen, wissenschaftlichen oder sportlichen Bereich, oft in Form der Bereitstellung von Werberaum und -zeit,
- Sponsoring von Bürgerhilfeaktionen,
- Informationsveranstaltungen, oft direkt oder unmittelbar am Sitz des Senders oder des Verlages, z.B. Einladung an Bürgergruppen, Vereine, Schulen etc. zur Besichtigung der Zeitungsredaktion.

Eine besondere, weil kontinuierliche und gemeinschaftliche, PR-Aktion veranstalten die Tageszeitungsverleger mit der Organisation von 'Zeitung in der Schule', die u.a. in Deutschland und Österreich SchülerInnen zum einen unmittelbar, etwa über Besuche in der Redaktion und zum anderen mittelbar über Lehrerfortbildung mit Lesen als Medienkompetenz und Tageszeitungen als wichtigen Medien in Verbindung

²¹⁷ Manche der Aktionen von TV-Sendern werden auch zentral von den jeweiligen Werbezeitenvermarktern übernommen.

bringen sollen. Dass Medien-PR dennoch mindestens mittelbar den Organisationszielen dient, wird an dieser Aktion ebenso deutlich wie an der aktuelleren Aktion 'Schulen ans Netz'.

Die mediale Begleitung der PR-Aktionen führt dazu, dass diese auch auf Grund der Verschränkung medialer Angebote und Medien-PR in das redaktionelle Programm wandern und von diesem kaum zu trennen sind. Allerdings verhalten sich Medienorganisationen gegenüber PR-Material konkurrierender Medienorganisationen weitgehend ignorant, so dass das Ziel, die PR-Aktivitäten bevorzugt in fremden Medien erwähnt zu sehen, oft nicht erreicht wird, was zu verstärkter Eigenwerbung und Cross-Promotion führt. Sponsoring und Events sowie die meisten nicht-medialen PR-Aktionen haben allerdings den Vorteil, dass sie die thematische Kompetenz der Medienmarke auch außerhalb des Medienkontextes gegenüber den relevanten Zielgruppen verdeutlichen und insofern den nicht-medialen Teil der Medienmarkenwelt abdecken, und damit die Komplexität der Medienmarke für die RezipientInnen, aber auch für die Werbewirtschaft und ihre Agenturen 'greifbar' machen. Diese Art von PR-Maßnahmen hat auch die größte Chance, von anderen Medien aufgegriffen zu werden.

Darüber hinaus sind die medialen Angebote zunehmend durch die Vernetzung redaktioneller Inhalte mit werblichen und vor allem PR-Botschaften als kostenlosem Inputmaterial charakterisiert (vgl. u.a. Bentele/Liebert/Seeling 1997; Löffelholz 1997; Ruß-Mohl 1999a; Szyszka 1997). Der Medien-PR wird in diesem Zusammenhang unterstellt, sie würde geringerem Selektionsdruck unterliegen als die PR anderer Branchen, da PR-Praktiker und Journalisten sozusagen unter einem Dach arbeiten (vgl. u.a. Ruß-Mohl 1997, 197; Knoche 1999a, 132). Empirisch gestützte Daten weisen auch in diese Richtung (vgl. u.a. Fischer/Jubin/Stodiek 1996; Kreitling 1997; Weiß 1986, Weiß/Gramatins 1985). Insgesamt ist jedoch eine differenziertere Sichtweise angebracht: So wird zwar deutlich, dass Medienkritik meist vermieden wird, gleichwohl bedeutet dies nicht, dass automatisch positiv berichtet wird. Eine diesbezügliche Tendenz lässt sich jedoch berechtigterweise unterstellen.

4.4.5 Redaktionelle Verweise

Als redaktionelle Verweise sollen vor allem diejenigen Inhalte bezeichnet werden, die im eigenen Programm bzw. redaktionellen Teil auf das eigene Programm bzw. die Medienorganisation und ihre Marke verweisen.²¹⁸ Inwieweit solche Verweise also lediglich zur Information über die folgenden Inhalte oder zur Unterhaltung gedacht sind, oder aber Neugier und Lust weiter zu lesen, zu hören oder zu sehen er-

²¹⁸ Redaktionelle Verweise finden sich auch im Rahmen von Cross-Promotion. Letztlich sind natürlich auch die Medienberichterstattung über Medien und die Medienkritik im weitesten Sinne als redaktionelle Verweise zu werten. Ihnen kann jedoch die werbliche Ausrichtung abgesprochen werden, weshalb sie zwar in den Bereich Programmpolitik fallen, jedoch nicht in den der Kommunikationspolitik von Medienorganisationen.

zeugen sollen, kann nur im Einzelfall analysiert werden. Tendenziell muss jedoch in einem kommerziellen Mediensystem allen Medienorganisationen unterstellt werden, dass sie derartige Plattformen der Selbstdarstellung auch in manipulativ-werblichem Sinn nutzen. Die Berichterstattung über medienökonomische Themen in ausgewählten österreichischen und deutschen Printmedien, die mit 91,1% eindeutig auf die Mikro-Ebene konzentriert ist (vgl. Knoche 1999a, 141), belegt diese Einschätzung.

Das Ausmaß ihrer manipulativ-werblichen Ausrichtung ist dabei nicht eindeutig erkennbar. Während die Informationsfunktion von Inhaltsverzeichnissen ähnlich wie die von Programmübersichten offensichtlich ist, sollen die Editorials von Zeitschriftenmarken durchaus einladend wirken. Einen Einblick über den Umfang generell selbstreferenzieller Verweise gibt die Untersuchung von Hohlfeld und Gehrke (1995, 233), die repräsentatives Fernsehprogramm vom Umfang einer Woche (6-12.4.1992) berücksichtigt.²¹⁹ Sie kommt zu folgendem Ergebnis: Die einfache, dichotome Frage nach dem Vorhandensein von selbstreferenziellen Bezügen muss bei 22% aller Beiträge mit ja beantwortet werden.²²⁰

D.h. ein Fünftel aller Beiträge weist – wenn auch unterschiedlich auf die Sender verteilt – einen solchen Selbstbezug auf. Von insgesamt als selbstbezüglich eingestuft 1745 Analyseeinheiten entfällt fast die Hälfte auf RTL (vgl. Abbildung 4-8).

Die Formen redaktioneller Verweise sind ausgesprochen vielfältig und finden sich als kleinste Hinweise durchgehend im Programm. Umfang und Ausmaß dieser Selbstverweise können nur durch umfangreiche und gezielte Inhaltsanalysen nachgewiesen werden (vgl. Abbildung 4-9).

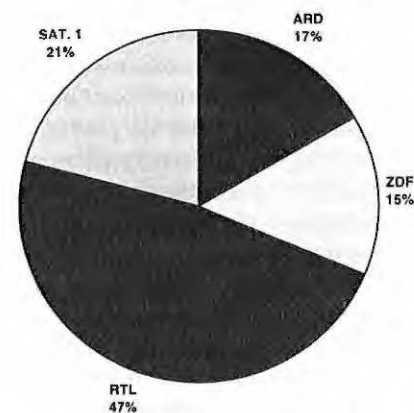


Abbildung 4-8: Anteile der Sender an selbstbezüglichen Beiträgen
Quelle: Hohlfeld/Gehrke 1995, 233

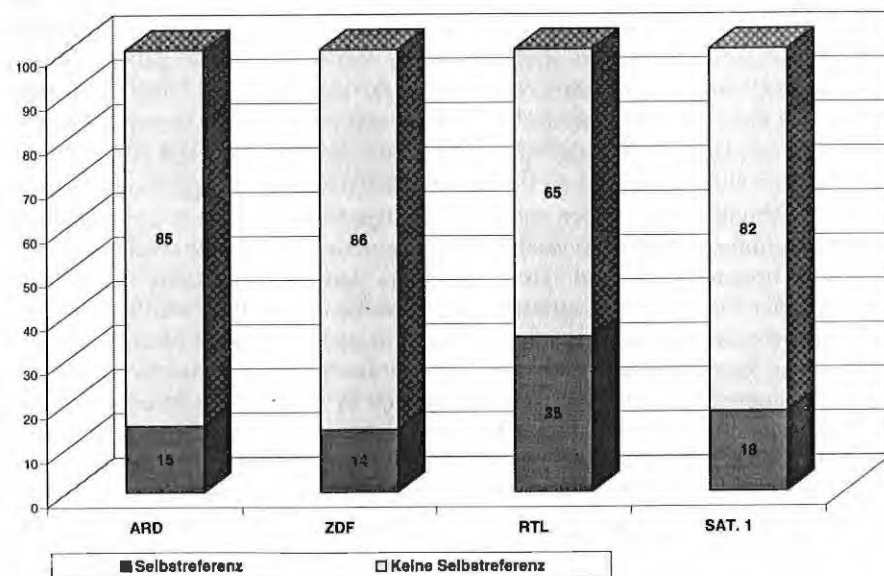


Abbildung 4-9: Anteile Selbstreferenz am Gesamtprogramm
Quelle: Hohlfeld/Gehrke 1995, 232

²¹⁹ Hohlfeld/Gehrke unterscheiden zwischen Selbstthematizierung und Selbstverweis und fassen diese zu Selbstreferenz zusammen. Selbstverweise sind werbliche und redaktionelle Verweise auf das eigene Programm und die eigene Organisation. Selbstthematizierungen werden als Thematisierungen von Medien in Medien, also z.B. Fernsehen im Fernsehen, offensichtlich und können insofern auch den Stoff einer Serienfolge betreffen (vgl. Hohlfeld/Gehrke 1995, 234). Redaktionelle Verweise im hier gemeinten Sinn können deshalb sowohl Selbstverweise als auch Selbstthematizierungen sein.

²²⁰ Trailer als Eigenwerbung waren dabei inkludiert.

Im Folgenden soll lediglich eine kleine Auswahl an Formen redaktioneller Verweise vorgestellt werden. Eine gravierende Form des redaktionellen Verweises findet sich in der Nachrichtenselektion: Informationen, die die eigene Medienorganisation bzw. das eigene Programm oder Objekt betreffen, werden vornehmlich dann mit in die Nachrichtenauswahl aufgenommen, wenn sie positive Rückschlüsse zulassen. Konkret lässt sich dies an den Hauptabendnachrichten vom 7.7.1998 festmachen: ProSieben und Kabel 1 hatten die zweite ProSieben-Aktionärsversammlung, die an diesem Tag stattfand, als Ereignis in die Hauptabendnachrichten aufgenommen, während dies die anderen Sender nicht getan haben. Ebenso wurde in der Tageschau vom 28.7.2000 ausführlich über die kommende Berichterstattung von ARD und ZDF zur Olympiade 2000 und die damit verbundenen Aufwendungen berichtet. Ein derartige Selektion findet sich auch bei der Veröffentlichung der neuesten Zahlen der Mediaforschung, über die z.B. TV- und Hörfunk-Sender berichten. Alle Sender publizieren die auf sie bezogenen Ergebnisse dann, wenn sie positive Rückschlüsse auf die Qualität des eigenen Senders oder des eigenen Titels zulassen.

Auch Quellenverweise sind für die als Quelle genannten Medien von enormer positiver Wirkung. Nach Aussage von Herbert Lackner, Chefredakteur des österreichischen Nachrichtenmagazins Profil, verändert diese Form der redaktionellen Verweise auch die journalistischen Arbeitsweisen: Nachdem in den Redaktionen der Nachrichtenmagazine festgestellt wurde, dass die Nennung des eigenen Mediums als Quelle in anderen Medien, also das bekannte "wie der Spiegel in seiner nächsten Ausgabe berichtet..." eine der wirkungsvollsten werblichen Formen darstellt, interviewen die Nachrichtenmagazine weitaus mehr Politprominenz als früher. Und zwar nicht, weil diese PolitikerInnen mehr Aktuelles oder Gewichtiges zu sagen hätten, sondern weil dann die Wahrscheinlichkeit steigt, dass das jeweilige Nachrichtenmagazin von anderen Medien als Quelle zitiert wird (vgl. Lackner 1999).

Im Unterhaltungsbereich finden sich wechselseitige Selbstverweise in verschiedenen Konkretisierungen: Erstens als wechselseitige Besuche prominenter MedienvertreterInnen in Unterhaltungs- und Talk-Shows, denn dort können sie ihre neuen Sendungen oder Titel ausgiebig vorstellen und bewerben.²²¹ Zweitens als Verweise des Formats oder des Präsentationsstils auf bereits bestehende andere Fernsehformate, z.B. in der Studiodekoration. Drittens als Thematisierung von Sendungsmarken, ModeratorInnen, Formaten etc. als Grundlage von TV-Parodien. TV-Parodien spielen geradezu mit dem diesbezüglichen Wissen der RezipientInnen. Viertens als generelle Themen für diese Shows (vgl. u.a. Bleicher 1992; 1994a und 1999; Frieske 1998, 65ff). Krüger (1998b) hat entsprechende Analysen zu Thementrends durchgeführt und stellt fest, dass unter die thematische Ausrichtung 'Prominenz und Me-

²²¹ Diese Form ist schon lange etabliert, weil KünstlerInnen bevorzugt dann in Fernseh- oder Radio-Shows auftreten oder Interviews für Zeitschriften und Zeitungen geben, wenn sie gerade auf Promotiontour für ein neues Werk (Film, CD, etc.) sind. Bereits Theis (1994a, 360) beschreibt die wichtige Rolle von Surrogat-KonsumentInnen und redaktionellen Verweisen für den Verkauf von Kulturprodukten.

dien' vierzehn verschiedene Talk-Shows einzuordnen sind, während unter die Ausrichtung 'Politisch und gesellschaftlich relevantes öffentliches Leben' nur vier und unter 'Nichtpolitische Sachthemen' nur sieben fallen. Lediglich Talk Shows, die dem Komplex 'Zwischenmenschliche Beziehungen der Privatsphäre im Alltag' zugeordnet werden können, erreichen mit vierzehn ebenso viele Nennungen.²²²

Der engste Übergang redaktioneller Verweise zur Eigenwerbung liegt bei den visuellen und verbalen Moderationshinweisen vor. Sowohl die Hinweise auf die Senderleistungen im Rahmen von Live-Berichterstattung als auch die Sendernennung mit Claim vor und nach eigenständigen Programmelementen, z.B. in den Schlussformeln eines Radio-Beitrags, lassen eine genaue Abgrenzung von Eigenwerbung und redaktionellen Verweisen verschwimmen. Auch die Aufforderungen zur Publikumsbeteiligung, mit der ZuhörerInnen und ZuschauerInnen explizit zu Aktivitäten aufgerufen werden, die sich direkt auf den Sender und seine Programme beziehen, wie z.B. 'Rufen Sie uns an!' sind meist mit positiven Aussagen bezüglich des Senders verbunden. Darüber hinaus bringen die Online-Auftritte von Medienmarken nicht nur Imagegewinn und Synergien, sondern sind als wechselseitige redaktionelle Verweise einzustufen, auch wenn gerade öffentlich-rechtlichen Sendern hier enge Grenzen gesetzt sind (vgl. Degenhart 1998, 70ff).

Insgesamt gilt für alle nicht eindeutig als Werbung abzugrenzenden, aber werblich eingesetzten Verweise, dass sie umso effektiver wirken, je etablierter eine Medienmarke ist. Sind Logo, Claim und prominente Akteure unbekannt, werden sie selten präsentiert und wenn, dann trägt dies nur bedingt etwas zur Popularität der Medienmarke bei. Sind jedoch die Medienmarke und ihre Elemente in den Märkten verankert, sind zum einen wechselseitige Cross-Promotion-Synergien erwartbar und zum anderen kann dann die bloße Nennung, vor allem aber die ausführliche mediale Abhandlung, imagefördernd sein.

²²² Zugeordnet wurde dann, wenn mindestens ein Drittel der Talk-Show-Inhalte auf dieses Thema entfiel. Die Tatsache, dass Krüger Medienthemen von Themen des politisch und gesellschaftlich relevanten öffentlichen Lebens trennt, lässt allerdings auf eine normative Auffassung bezüglich dessen, was politisch und gesellschaftlich relevant bedeutet, schließen.

5 Implikationen von Medienmarken

Der dienstleistungslastige Erstellungsprozess medialer Angebote und die damit verbundenen Unsicherheiten auf der einen Seite sowie die Integration des externen Faktors, d.h. die Abhängigkeit von den Absichten, Verwendungszusammenhängen, Bedeutungszuweisungen, der Aufmerksamkeit, dem Vorwissen und dem Involvement der RezipientInnen auf der anderen Seite, verhindern, dass Medienorganisationen das Ergebnis ihrer Medienmarken-Strategie und ihres Medienmarken-Managements völlig kontrollieren können. Gleichwohl sind mit der Entscheidung für eine Medienmarken-Strategie und deren Umsetzung vielfältige Implikationen verbunden.

Diese Implikationen sind besonders unter kommunikations- und medienwissenschaftlicher Perspektive zu thematisieren, denn sie zeigen, welche Veränderungen das ökonomische Handeln von Medienorganisationen im konkreten Fall in der Produktion, in der inhaltlichen Komposition und Beschaffenheit sowie in der Rezeption medialer Angebote bewirken kann und liefern damit vor allem die Anknüpfungspunkte zu den Themenbereichen Journalistik, Medieninhalts- und Rezeptionsforschung. Gerade in Informationsgesellschaften, in denen zunehmende Informationslosigkeit zur Folge haben, implizieren Medienmarken sowohl ein nach innen als auch nach außen gerichtetes Strukturierungs- und Orientierungspotenzial, dessen Spezifik darin liegt, dass in den drei Prozessbereichen die ökonomische Erfolgsorientierung mit dem Qualitätsanspruch gekoppelt wird (vgl. Abbildung 5-1).²²³

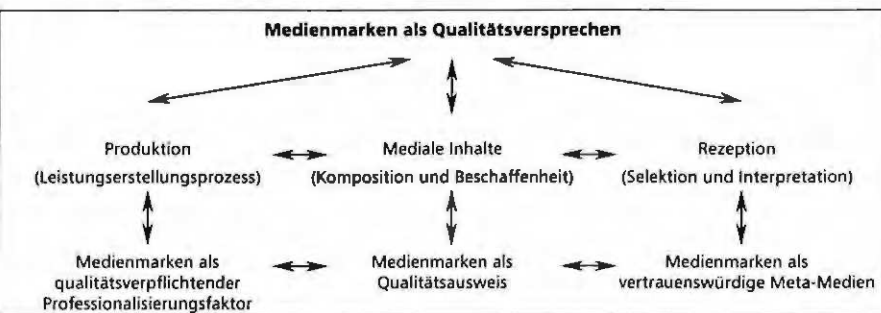


Abbildung 5-1: Implikationen von Medienmarken für Produktion, Inhalte und Rezeption

²²³ Bereits Mast (1991, 98f) schlüsselt einen möglichen Qualitätsindex in diese drei Bereiche auf. Schultz (2000, 4) formuliert ähnlich und nicht nur auf Medien bezogen: "In a marketplace where there are no barriers and there are no known values, brands become the only reputation-enhancing activity sellers can create and buyers can trust."

Insofern entsprechen Medienmarken sowohl der Aussage Ragers (1994b, 206) zur Qualitätssicherung "Langfristiges Ziel der Bemühungen: die Entwicklung von journalistischen 'Markenzeichen', die mehr über das Produkt aussagen als der bloße Markterfolg" und der Forderung von Fabris (1999, 13) nach einem "medienspezifischen Ansatz, der sowohl die ökonomische wie die publizistische Dimension der Medienproduktion erfasst", als auch dem von Willis/Willis (1993, 15ff) geforderten "link between quality and profit".

Medienorganisationsintern können Medienmarken die Corporate Identity symbolisieren und damit einen wesentlichen Strukturierungs- und Motivierungsfaktor in der Leistungserstellung darstellen, dessen Vorteil gegenüber anderen Strategien gerade in der Berücksichtigung journalistischer und künstlerischer Qualitätsansprüche liegt. Die medialen Inhalte von Medienmarken sind zwar immer auch dem Konsumimperativ verhaftet, unterliegen aber dennoch einem verlässlichen Qualitätsanspruch und sind insofern nicht nur dem wirtschaftlichen, sondern durchaus auch dem publizistischen Normensystem verpflichtet. Zudem können Medienmarken als Bedeutungsvorgaben in den Rezeptionsprozess eingreifen und in der präkommunikativen Phase als Meta-Medien Orientierung liefern und als Qualitätsversprechen Verlässlichkeit symbolisieren, was zum einen die Selektion der RezipientInnen erleichtert und zum anderen einen bestimmten Rahmen für deren Interpretationsprozesse schafft.

Im Folgenden sollen diese Implikationen ausführlicher diskutiert werden, indem nach einer pointierten Darstellung des Problems unter Rückgriff auf die in Kapitel 2 skizzierten Lösungspotenziale von Marken die Auswirkungen und Konsequenzen von Medienmarken auf der Grundlage kommunikations- und medienwissenschaftlicher Theorieansätze diskutiert werden.

5.1 Produktion: Medienmarken als qualitätsverpflichtender Professionalisierungsfaktor

Die bereits skizzierte Unsicherheit als charakteristisches Merkmal medialer Produktion (vgl. Kapitel 3.1.3) bedeutet Unsicherheit über die Qualität und Quantität des Inputs, der in die Leistungserstellung eingehen muss, über die Einnahmen, die mit dem medialen Programm erzielt werden können, über die Schutzmöglichkeiten des geistigen Eigentums und über die Festlegung der Qualität des Programms. Die Produktionsaufgabe ist insofern veränderlich, von geringer Ähnlichkeit und Strukturiertheit und daher nur bedingt standardisierbar. Verstärkt wird diese Unsicherheit der arbeitsteiligen medialen Produktion im großbetrieblichen Verbund durch das wechselseitige und für die einzelnen Medienorganisationen unterschiedlich ausgeprägte Spannungsverhältnis zwischen der Orientierung am publizistischen und der Orientierung am wirtschaftlichen Normensystem, also zwischen der spezifischen Rolle der Medien im Rahmen der öffentlichen Meinungsbildung und der daraus resultierenden Verpflichtung sowie der ökonomischen Erfolgsorientierung, die für die

meisten Medienorganisationen gilt. McQuail (1992, 83) verweist mit Bezug zu Engwall (1978) auf die organisationsinternen Konflikte, die sich aus den unterschiedlichen Zielen, Normen und Beziehungen der drei am Leistungserstellungsprozess beteiligten Gruppen ergeben: "management; editorial, creative or writing people; and technical, design and production staff."

Da sich dieses Spannungsverhältnis auch in den Berufsrollen und Arbeitsverhältnissen niederschlägt, lassen sich mehrere Typen von Maklertätigkeit zwischen administrativ-kaufmännischen und journalistischen bzw. kreativ-künstlerischen Bereichen unterscheiden (vgl. auch Kiefer 1998, 104f), verlaufen potenzielle Konfliktlinien sowohl organisationell als auch personell und kumulieren in der Aushandlung von Machtverhältnissen. Underwood (1993) formuliert dies pointiert im Titel seiner Abhandlung über das redaktionelle Management und Marketing von Zeitungen: "When MBAs rule the newsroom". Um diese potenziellen Konfliktlinien gar nicht erst auftreten zu lassen, wird in Medienorganisationen immer öfter Geschäftsführung und Chefredaktion in Personalunion übernommen (vgl. Happich/Haller 1997; Haller/Happich 1997). "Chefredakteur, Herausgeber und Geschäftsführer in einer Person, das ist eine heute nicht ungewöhnliche Kombination, vor allem dann, wenn es nicht nur um die Weiterführung einer eingeführten publizistischen Marke geht, sondern um eine in diesen Zeiten schwierig gewordene Neueinführung." (Bissinger 1997, 15) Eine Führungspersönlichkeit sichert in diesem Fall die Corporate Identity, die aber auch und bestenfalls zusätzlich durch eine ausgearbeitete Markenidentität und -philosophie gewährleistet werden kann.

Da der Markenstrategie zugleich ein Qualitätsanspruch inhärent ist, ist auch die Medienmarke diesem verpflichtet. Und dieser Qualitätsanspruch darf sich nicht in der Substituierung der Angebotsqualität durch Werbung erschöpfen, sondern muss sich auf alle Bereiche des Marketing-Mix beziehen, zumal RezipientInnen und Werbewirtschaft auch auf Grund persönlicher Erfahrung mit den Angeboten einer Medienmarke Vertrauen und Treue zu dieser entwickeln. "Natürlich können alle Anstrengungen zur Kundenbindung ... nur dann erfolgreich sein, wenn die Marke Tag für Tag das Qualitätsversprechen einlöst, das untrennbar mit der Marke verbunden ist. Dies gilt sowohl für den Lesermarkt wie für den Anzeigenmarkt." (Schaefer-Dieterle 1997a, 21)

Der Qualitätsanspruch muss von daher bereits im Produktionsprozess verankert sein, weshalb die Rolle von Medienmarken in der Sicherung der Qualität medialer Produktion und der ihr zu Grunde liegende Qualitätsbegriff diskutiert werden müssen. Dabei wird im Folgenden auf Ansätze und Konzepte zur Qualitätssicherung im Journalismus zurückgegriffen.²²⁴

²²⁴ Viele dieser Ansätze gehen von einer systemischen Konzeption von Journalismus aus, sprechen aber durchaus von der Entwicklung von Handlungsprogrammen (vgl. Rager 1994b, 193). Auf das Spannungsverhältnis der theoretischen Perspektiven Systemtheorie und Handlungstheorie kann an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Analog zu den bisherigen Ausführungen der Arbeit wird hier von einer handlungstheoretischen Perspektive ausgegangen.

5.1.1 Qualitätsbegriff von Medienmarken

In der Diskussion um die Definition von Qualität ist die Aussage von Ruß-Mohl (1992, 85) "Qualität im Journalismus definieren zu wollen, gleicht dem Versuch, einen Pudding an die Wand zu nageln" zu einer gewissen Berühmtheit gelangt. Dennoch gibt es unzählige Versuche, eine theoretische Grundlage für Leistungsbeurteilungen unter unterschiedlichen Perspektiven – erfolgsorientierten, aufgabenorientierten, wirtschaftlichen, ästhetischen, publizistischen oder rechtlichen – zu entwickeln, die alle darauf zielen, bestimmte Merkmale, Eigenschaften und Werte für Qualität zu bestimmen (vgl. Fabris 1997, 75ff). Obwohl im Folgenden auf diese Diskussion journalistischer Qualität zurückgegriffen wird, kann sich der Qualitätsbegriff, der einer Medienmarken-Konzeption zu Grunde liegt, nicht auf die dort entwickelten Kriterien beschränken, sondern muss andere Schwerpunkte setzen, weil zum einen die Ansprüche der RezipientInnen und der Werbewirtschaft einbezogen werden müssen und zum anderen der ökonomische Erfolg stärker berücksichtigt werden muss.

In der Qualitätsdiskussion werden drei Ebenen unterschieden (vgl. u.a. Fabris 1997 und 1999; Huber 1998, 52ff; Meckel 1999, 31ff; Schröter 1995a, 65ff; Wallisch 1995, 100ff und 153ff; Weiß 1997): Erstens wird über Qualität diskutiert als formaler Aspekt der Leistungserstellung und des handwerklichen Könnens, zweitens werden die Eigenschaften der medialen Inhalte thematisiert, die sich an bestimmten ethisch, normativ oder rechtlich begründeten Qualitätsdimensionen orientieren sollen oder müssen, und drittens mischt sich in die Diskussion ein am Geschmack orientierter und oft elitärer Standpunkt darüber, was Qualität sei und was nicht. Der zweiten und dritten Ebene stellt auch Ruß-Mohl (1992, 85; 1994a, 23) die Forderung gegenüber, nicht einen einzigen Qualitätsmaßstab an alle journalistischen Angebote anzulegen, sondern hinsichtlich Funktionen, Selbstverständnis, Genre, Medium, Aktualität des Mediums sowie Zielgruppen zu differenzieren und am ehesten Medienangebote desselben Marktsegments zu vergleichen. Diese Differenzierung muss auch für den Qualitätsbegriff von Medienmarken zu Grunde gelegt werden, denn Markenelemente, -identität und -positionierung implizieren ja geradezu eine differenzierende Themenzentrierung und Zielgruppenausrichtung.

Die erste Ebene 'Leistungserstellung und handwerkliches Können' zielt auf individuelle Akteure (JournalistInnen), deren Wissen, kommunikative, Sach- und Fachkompetenzen sowie handwerkliche Fähigkeiten im Sinne von Selektieren-, Recherchieren-, Schreiben- und Redigieren-Können damit angesprochen sind, aber auch auf die Qualitätssicherung im Leistungserstellungsprozess, der in Kapitel 5.1.2 erläutert wird. Auf der zweiten Ebene finden sich je unterschiedlich ausgeprägte und begründete Qualitätsdimensionen (vgl. Abbildung 5-2).²²⁵

²²⁵ Eine Befragung österreichischer JournalistInnen ergab vor allem Qualitätskriterien, die auf diesen beiden Ebenen anzusiedeln sind. Sprachliche Begabung, Fachwissen/Kompetenz, gutes Recherchieren, Ehrlichkeit/Wahrheitsliebe und Neugier waren die am meisten genannten Kriterien für erfolgreiche JournalistInnen (vgl. Karmasin 1996, 20).

Autoren	Schatz/Schulz (1992)	Ruß-Mohl (1992)	Rager (1994b)	Hagen (1995)
Qualitätsdimensionen	Vielfalt	Komplexitätsreduktion	Aktualität	Relevanz
	Relevanz	Objektivität	Relevanz	Richtigkeit
	Professionalität	Aktualität	Richtigkeit	Transparenz
	Akzeptanz	Transparenz/Reflexivität	Vermittlung	Sachlichkeit
	Rechtmäßigkeit	Originalität		Ausgewogenheit
				Vielfalt
				Aktualität
				Verständlichkeit

Abbildung 5-2: Auswahl an Qualitätsdimensionen für journalistische Leistungserstellung

Rager (1994b, 192ff) kritisiert an Schatz/Schulz (1992) die drei Dimensionen Professionalität, Akzeptanz und Rechtmäßigkeit. Ihm ist insofern zuzustimmen, als Professionalität zwar eine wichtige Kategorie, aber keine Kategorie neben anderen darstellt, weil sie sich auf die o.g. erste Ebene 'Leistungserstellung und handwerkliches Können' und als Grundkategorie auf alle Qualitätskriterien bezieht.²²⁶ Gleichwohl ist mit einer zunehmenden Professionalisierung eine Qualitätsverbesserung verbunden. Auch seiner Kritik an dem Kriterium Rechtmäßigkeit muss dahingehend beigepflichtet werden, als Rechtmäßigkeit eine Zugangsvoraussetzung und kein Qualitätskriterium ist.²²⁷ Dass Schatz/Schulz beim Kriterium Akzeptanz die Perspektive wechseln, ist zwar richtig, dennoch muss die Wichtigkeit der Publikumsorientierung unterstrichen werden.²²⁸

Ruß-Mohl (1994a, 23f) berücksichtigt in viel stärkerem Ausmaß das Eingebundensein des Journalismus in ökonomische Zusammenhänge, wenn er Qualitätssicherung als ein Problem des effizienten Umgangs mit knappen Ressourcen, als ein Problem des Wirtschaftens bezeichnet. Er kommt damit dem für Medienmarken angemessenen Qualitätsbegriff sehr nahe. Für ihn sind die Leitbegriffe Qualitätssicherung, redaktionelles Marketing und Medienmanagement auch keine Gegenpositionen, sondern in einem inneren Zusammenhang stehend (vgl. auch Mast 1991, 92ff), wie es sich im Konzept der Medienmarke widerspiegelt. Bestätigt wird dies

²²⁶ Gleichzeitig bezieht sich Professionalisierung nicht nur auf die Akteursebene (vgl. Huber 1998, 78ff), sondern und gerade auch auf die Ebene der organisationalen Leistungserstellung. Insofern ist Meckel (1999, 41) zuzustimmen: "Es bedeutet weiterhin, daß Qualität nicht ein Objekt des Managementhandels (der Aussagenintention muss es entsprechend Managementhandels lauten; Anmerk. GS) sein kann (im Sinne von Qualitätsmanagement als eine Managementfunktion neben anderen, wie dem Personalmanagement, dem Kostenmanagement etc.), sondern daß sie eben das Ziel verschiedener gebündelter Managementstrategien darstellt." Unklar ist allerdings, warum Meckel (1999) ihre Abhandlung zum Redaktionsmanagement dennoch in Qualitätsmanagement, Redaktionsorganisation, Personalmanagement, Kostenmanagement und redaktionelles Management aufgeteilt hat.

²²⁷ Wiewohl es auch in anderen Branchen Produkte gibt, deren Verkauf zwar rechtmäßig, deren Gebrauch aber illegal ist.

²²⁸ Ähnlich wie bei den Ansätzen zur Marke lassen sich eben merkmalsorientierte und erfolgsorientierte Ansätze unterscheiden (vgl. Kapitel 2).

auch von PraktikerInnen der Medienbranche, die den wirtschaftlichen Erfolg als eines der wichtigsten Kriterien für publizistische Unabhängigkeit betonen (vgl. u.a. Schulte-Hillen 1994; Willis/Willis 1993, 19ff), was sich in einigen Kriterienkatalogen des Programmcontrollings zeigt, die u.a. Wiederholbarkeit und Einzigartigkeit als Qualitätskriterien enthalten (vgl. Kapitel 5.2).

Auch die drei von Karmasin (1996, 18f) aufgestellten Kriterien journalistischer Qualität, Funktion, Form, Inhalt bzw. Wirkung, berücksichtigen den ökonomischen Zusammenhang, sind jedoch etwas differenzierter zu betrachten. Mit dem Kriterium Funktion bezieht er sich in erster Linie auf die ökonomische Funktion, die dann besonders gut erfüllt ist, wenn die Nutzungswünsche der RezipientInnen erfüllt werden, wenn es also zur Akzeptanz auf dem Publikums- und auf dem Werbemarkt kommt. Zu ergänzen ist diese Funktionsdiskussion, weil Medien auch andere als ökonomische Funktionen zu erfüllen haben, allen voran, die Funktion, an der öffentlichen Meinungsbildung mitzuwirken, die ja auch für privatwirtschaftlich organisierte Medien nicht aufgehoben ist. Dennoch erfüllen diese Medien vornehmlich die ökonomische Funktion.

Der Qualitätsbegriff, der Medienmarken zu Grunde liegt, bezieht sich demnach auf die in den Markenelementen und in der Markenidentität formulierten Vorgaben und muss die funktionalen und symbolischen Nutzendimensionen erfüllen, die sich an den NachfragerInnen der medialen Angebote, RezipientInnen und Werbewirtschaft, orientieren. Form als Bezugspunkt für Qualität führt Karmasin (1996, 18f) auf Schönheit und ästhetischen Geschmack zurück. Diese Kategorie impliziert deutlich die Zielgruppenorientierung von Medien, denn es kann nicht gesellschaftsweit eine verbindliche Schönheitsvorstellung oder ein verbindlicher ästhetischer Geschmack ausgemacht werden. Die empirische Überprüfung dieser Kategorie führt deshalb notwendigerweise auf 'Experten- oder Zielgruppengeschmäcker' zurück. Das von Karmasin formulierte Kriterium Inhalt bezieht sich dagegen auf die ethisch-moralische Qualität, für die die Dimensionen Verantwortung und Objektivität²²⁹ angeführt werden und die auf der Mesoebene in der Unternehmensethik zusammen treffen.²³⁰

Der Qualitätsbegriff von Medienmarken entspricht diesen Aspekten insofern, als er sich auf den organisationalen Leistungserstellungsprozess und die handwerklichen Fähigkeiten der beteiligten individuellen Akteure bezieht, aber in beiden Fällen nicht nur den technisch-formalen Aspekt des 'gut gemacht', sondern auch den inhaltlich-normativen Aspekt einer Leitidee berücksichtigt.

²²⁹ Dass Objektivität als Qualitätsmaßstab problematisch ist, betonen nicht nur konstruktivistisch orientierte AutorInnen (vgl. u.a. Neuberger 1996, 185ff; Neuberger 1997a).

²³⁰ Die von Karmasin (1996, 25) formulierten Idealtypen 'Moralmodell' und 'Marktmodell' lassen sich pointiert im Sinn Max Webers auf die Akteursebene herunterbrechen als Gegensatz zwischen Journalismus als Berufung und Journalismus als Beruf.

Die Frage des Geschmacks dagegen stellt sich bei Medienmarken nur dahingehend, dass die Zielgruppenorientierung davon betroffen ist.²³¹ Dass der Qualitätsbegriff von Medienmarken dadurch aber nicht immer der gleichen und vor allem nicht immer den von JournalistInnen, ExpertInnen oder Medienpolitik gewünschten Qualitäts-Vorstellungen verpflichtet ist, soll an dieser Stelle allerdings ausdrücklich betont werden (vgl. auch Rager 1994b, 193). Eine pauschale Abqualifikation z.B. von Boulevard-Journalismus als Gegensatz zu Qualitäts-Journalismus kann mit dem Rückgriff auf Medienmarken deshalb nicht begründet werden.

Gleichwohl können Angebote von Medienmarken einen gewissen gesellschaftlichen Wertekanon nicht dauerhaft verletzen, weil sie damit die Umweltbedingungen für ihre Aktionen verschlechtern würden und weil letztlich das Gemeinwohl als relevante Anspruchsgruppe einzustufen ist (vgl. u.a. M. Karmasin 1998, 347; Willis/Willis 1993, 22f). Denn bei Überschreitung gewisser ethisch-moralischer Grenzen, also bei Regelverletzungen, müssen das Eingreifen des politisch-administrativen Systems, negative Rückkopplung der RezipientInnen oder gar Boykott der Werbewirtschaft befürchtet werden.²³² Allerdings können die Medienangebote den bestehenden Wertekanon sukzessive ausdehnen und damit verändern, können bislang tabuisierte Ereignisse 'gesellschaftsfähig' machen, wie u.a. das Beispiel 'Big Brother' belegt.

Will man Qualität als Erfordernis praktisch Geltung verschaffen, so argumentiert Weiß (1997, 198), müssen Programmacher geradezu dem Druck ausgesetzt werden, die Eignungswerte ihrer Angebote beweisen und rechtfertigen zu müssen. Und Medienorganisationen müssen auf diese Herausforderung mit stärkerer Professionalisierung und größerer Unternehmensverantwortlichkeit reagieren, wie sie im Begriff 'accountability' diskutiert werden (vgl. McQuail 1992, 315f) und in einer Medienmarke gebündelt sind.

Zu diskutieren ist auch, wie die Kategorie Akzeptanz der NachfragerInnen, also die Kundenorientierung, interpretiert werden muss. Dass der Medienmarken-Strategie und dem -Management ein Kundenbeziehungsmanagement inhärent ist, wurde bereits an mehreren Stellen thematisiert. Der Forderung von Schaefer-Dieterle (1997c, 41) nach Kundenorientierung als Strategie der Kundenbindung ist dementsprechend zuzustimmen, wie es auch viele AutorInnen zum Teil unter dem Begriff Publikumsorientierung tun (vgl. dazu u.a. Ruß-Mohl 1992 und 1994b; Hasebrink 1997a; Schenk/Gralla 1993). Ihre These, wonach KundInnen bestimmen, was Quali-

²³¹ Im Rahmen der Diskussion über die Qualität im Journalismus formuliert Weiß (1997, 185) in diesem Sinne: Subjektiv existiert der 'Eignungswert' (eines Gutes; Anmerk. GS) im Geschmack. Objektiv existiert er in *Eigenschaften*, die das "Gut" geeignet machen, dem Geschmack zu entsprechen. Soweit es sich bei den "Gütern" nicht um Früchte der Natur, sondern um Produkte handelt, sind ihnen die Gebrauchsinteressen und Nutzungsweisen im Zuge eines zweckmäßigen Herstellungsprozesses als ihre sachlichen Eigenschaften gleichsam eingeschrieben worden."

²³² Wiewohl sich z.B. konzertierte Aktionen der RezipientInnen in Deutschland oder Österreich erst noch etablieren müssen, aber z.B. in den USA durchaus schon üblich sind. Sie könnten dann aber als 'Countervailing Power' daran arbeiten, das Marktgleichgewicht für die marktunterlegene Seite auszugleichen.

tät sei (vgl. Schaefer-Dieterle 1997c, 39), kann jedoch nur bedingt bejaht werden. Denn erstens sollte Rezipientenorientierung "keine Auslieferung an den Quoten-Druck oder bestimmte Auflagen-Vorgaben haben" (Fabris 1997, 78) und zweitens kann sich die Aufgabe der Komplexitätsreduktion, in Form von Service, Lebenshilfe und Orientierung nicht nur auf die gegenwärtigen Wünsche der RezipientInnen beziehen, sondern muss auch Themen und Aspekte berücksichtigen, die zukünftig für RezipientInnen von Interesse sein müssen.²³³

Darüber hinaus muss betont werden, dass die Qualitätsbeurteilung der RezipientInnen nicht mit der aus gesellschaftlicher Perspektive übereinstimmen kann, weil sich die Beurteilungshorizonte – und damit verbunden die Einschätzung des Eignungswertes von Angeboten – unterscheiden (vgl. u.a. Hasebrink 1997a, 204ff; Weiß 1997, 187). Insofern divergieren die betriebswirtschaftliche und die volkswirtschaftliche Perspektive (vgl. Hasler zitiert nach Fabris 1999, 119), was auf die Legitimationsgrundlage für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk verweist. D.h. die Anforderungen an die Medien zur Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgabe und im Hinblick auf gesellschaftlich notwendige publizistische Leistungen sind als Optionen im Qualitätsbegriff von Medienmarken enthalten, aber eben nur als Optionen, die bei der praktischen Umsetzung nicht unbedingt in den Vordergrund gerückt werden müssen.²³⁴

Zugleich steigen in bestimmten Segmenten die Fachkompetenz und Qualitätsansprüche der RezipientInnen, so dass ohne Qualitätssicherung bestimmte Medien nicht dauerhaft absetzbar sind (vgl. Ruß-Mohl 1992, 91). Die Rolle der Medien- und Publikumsforschung als Marktbeobachtung kann deshalb mit Blöbaum (1994, 309) als wichtigstes Instrument der Sicherstellung journalistischer Leistungen bezeichnet werden, auch in Bezug zur Werbewirtschaft als Nachfragerin medialer Angebote. Denn der Qualitätsbegriff von Medienmarken muss im Gegensatz zum reinen journalistischen Qualitätsbegriff Kriterien der Werbeträger-Qualität, wie z.B. Zielgruppenabdeckung oder Image, mitberücksichtigen.²³⁵ Er ist in diesem Sinn multidimen-

²³³ Insofern müsste der entsprechende Leitspruch lauten: "Gib den RezipientInnen nicht was sie wollen, sondern was sie heute und vor allem morgen brauchen." Gleichwohl kann sich dies nicht auf alle Publikumssegmente beziehen, denn je zielgruppenaffiner die medialen Angebote konzipiert werden – und Medienmarken bauen ja auf einer Zielgruppenpositionierung auf – desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Nicht-Zielgruppenmitglieder die Angebote ablehnen, weil sie auch nicht für sie entwickelt wurden (vgl. Hasebrink 1997a, 204).

²³⁴ Dass eine Zeitung, eine Zeitschrift oder eine Sendung eine qualitätsvolle Medienmarke ist, zeigt sich nicht nur an der Publikumsresonanz und -akzeptanz, sondern auch an ihrer Fähigkeit, Themen in den 'journalistischen Themenkreislauf' einzubringen oder noch deutlicher 'Trendthemen' dafür zu setzen (Inter-Media-Agenda-Setting). Letztlich auch und damit verbunden am Ausmaß und der Intensität, in dem bestimmte mediale Angebote als Quellen für andere dienen, also von JournalistInnen fremder Medien zitiert werden.

²³⁵ Gleichwohl könnte die Forschung zur Qualität im Journalismus die vorhandene Medien- und Publikumsforschung nach brauchbaren Kriterien 'absuchen'. Kriterien in der Image-Untersuchung der Verlagsgruppe Milchstrasse (vgl. Kapitel 3.4.1) könnten durchaus adaptiert werden, wie es im Programmcontrolling teilweise der Fall ist.

sional (vgl. Abbildung 5-3) und ergänzt die z.B. im Bayerischen Rundfunk unterschiedenen Indikatoren – anspruchsbegrenzende und zuschauerbezogene Indikatoren, Kompetenz- und Konkurrenzindikatoren (vgl. Hohlfeld 1999, 16) – um die ökonomischen Relevanzen.

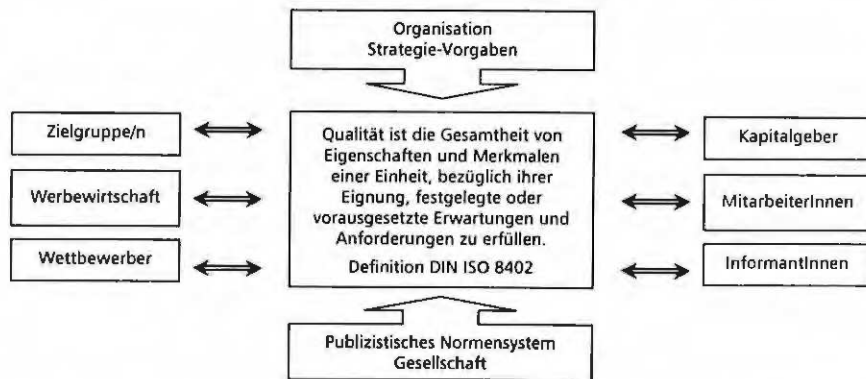


Abbildung 5-3: Dimensionen eines Medienmarken-Qualitätsbegriffs

Quelle: in Anlehnung an Wyss 1999a, 2

Im Absatzmarkt 'Werbung' lassen sich Qualitätskriterien einfacher finden, weil sie berechenbarer sind. Als Kriterien der Mediaplanung sind sie bereits in Anwendung, wobei auch hier die klassischen quantitativ ausgerichteten Kriterien sukzessive um qualitative Kriterien erweitert werden. Besonders hervorzuheben ist die Kontaktqualität als Maßzahl in der Mediaplanung, denn sie belegt deutlich, dass unter verstärktem Wettbewerb die Qualität der Werbekontakte, d.h. die Glaubwürdigkeit, die Dauer und Wiederholbarkeit der Kontakte, der funktionale Nutzen des Mediums und das Medienimage, wichtige Grundlagen der Werbeträger-Beurteilung sind (vgl. Hasebrink 1997a, 206ff; Rager 1994b, 190; Siegert 1993, 104ff).

Während jedoch die Forschung zum Nachweis journalistischer Qualität durch die Diskussion über unterschiedliche Qualitätskriterien gekennzeichnet ist und die damit verbundene aufwendige Forschungsarbeit keinen institutionalisierten Finanzier hat, ist dem Informationsmangel der Werbekunden frühzeitig mit der Institutionalisierung einer ausdifferenzierten, systematischen und repräsentativen Media- und Publikumsforschung begegnet worden. Da ihre Ergebnisse konkret ökonomisch verwertbar sind, ist auch die Finanzierung der entsprechenden Forschung weitgehend gesichert.

Zwar sichern Medienmarken in bestimmten Umfang die gesellschaftliche Funktionalität der entsprechenden Angebote, wie sich in der oben dargestellten Multidimensionalität zeigt, jedoch reflektiert der zu Grunde liegende Qualitätsbegriff in erster Linie die Ansprüche der RezipientInnen und der Werbewirtschaft, orientiert

sich an Wettbewerbern und Kapitaleignern. Die gesellschaftliche Perspektive wird nur bedingt berücksichtigt. Hier ergibt sich trotz Qualitätsproduktion eine besondere Legitimation für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk bzw. für einen öffentlich-rechtlichen Auftrag. Letztlich müssen gesellschaftspolitische Interessen im Rahmen eines öffentlichen Auftrags verankert werden und so in eine entsprechende Orientierung der medialen Produktion einfließen.

5.1.2 Rolle der Medienmarken in der Qualitätssicherung

Fabris (1996, 4f; 1997, 83ff; 1999, 10) unterscheidet für den Prozess der Qualitätssicherung in die Ebenen der Medienakteure, der Medienunternehmen, des Mediensystems und die gesellschaftliche Ebene,²³⁶ wobei auf der Ebene der Medienunternehmen redaktionelles Marketing als Kundenorientierung, Qualitätssicherung im Produktionsablauf, betriebliche Aus- und Weiterbildung, entsprechende Entscheidungsprozesse im Hinblick auf Qualitätssicherung, generelles Qualitäts-Management sowie Unternehmensethik und Corporate Identity, zu beachten sind. Zugleich ist die Transparenz der Leistungserstellung und der darin wirkenden Ideen ein wichtiges Qualitätskriterium (vgl. Gläser 1996). Die Diskussion der Qualitätssicherung im Journalismus thematisiert also u.a. die Qualitätssicherung im organisationalen Leistungserstellungsprozess: "Die Voraussetzung für journalistische Qualität ist wiederum professionelle journalistische Produktion: Nur durch Orientierung an professionell entwickelten und konsentierten Standards läßt sich Qualität des Produkts erreichen." (Rager 1994b, 192)²³⁷

In diesem Zusammenhang konstatiert Fabris (1997, 78), dass nur wenige Medienunternehmen journalistische Qualität als Unternehmensziel deklariert und in Unternehmensleitbildern integriert haben. Medienmarken setzen hier an, denn sie beziehen sich einerseits auf die handwerkliche Qualität im internen Leistungserstellungsprozess, sind also Management zur Verbesserung von Qualität, und beziehen sich andererseits mit der Markenidentität auf Leitbilder und normative Vorgaben. Sie sollen Grundlage von Entscheidungsprogrammen sein, die den ökonomischen und den journalistischen Alltag 'kleinarbeiten' helfen, Formen aktuellen Arbeitens und Routinen für Relevanz-Entscheidungen mit beeinflussen (vgl. Rager 1994b, 196). Buß/Gumbel (2000, 194) weisen zu Recht auf die Schwierigkeiten der Qualitätssicherung bei Dienstleistungen und daraus folgend auf die Probleme der Qualitätssicherung in der Leistungserstellung von TV-Sendern hin.²³⁸

²³⁶ Insofern ist Qualitätsforschung nicht nur die Forschung, die sich mit der Messung und Bewertung massenmedialer Inhalte beschäftigt (vgl. Hagen 1995, 35).

²³⁷ Gleichzeitig ist der Einwand von Schreiber (1994, 35) zu bedenken, der sich gegen den Begriff Qualitätssicherung wendet, weil "journalistische Qualität gar nicht 'gesichert', sondern nur immer wieder aufs neue angestrebt werden kann." In diesem Sinne sind unter Qualitätssicherung alle Bemühungen zu verstehen, die optimalen Voraussetzungen für das Streben nach Qualität zu schaffen.

²³⁸ Zu jüngsten Verfahren und Erfahrungen vgl. Blumers 2000; Metzger/Oehmichen 2000.

In Anlehnung an Ruß-Mohl (1992, 92) lässt sich konstatieren, dass Medienmarken als vom Markt induzierte Strategien und Führungstechniken ein Schritt zur Qualitätsverbesserung sind. Zugleich professionalisieren sie das Medienmanagement, weil sie gerade nicht gesellschaftlich dysfunktional, sondern höchst funktional im Hinblick auf die ökonomisch-journalistische Leistungserstellung sind. Insofern beinhalten sie zum Teil Ansätze des TQM – Total Quality Managements (vgl. Buß/Gumbel 2000, 194; Huber 1998, 84ff; Meckel 1999, 41ff; Mollenhauer 1994; Wyss 1999a), sind aber nicht gänzlich mit diesem gleichzusetzen, wenngleich die zehn K's des Qualitätsmanagements²³⁹ und der Ablauf eines entsprechenden Qualitätssicherungsprozesses sowie die generellen Anforderungen an eine Markenstrategie und das -management (vgl. Kapitel 2.1.3 und 2.1.5) in wesentlichen Teilen identisch sind. Deshalb lässt sich auch die Medienmarken-Strategie im Rahmen des Modells der 'European Foundation for Quality Management' (E.F.Q.M.) darstellen (vgl. Abbildung 5-4).

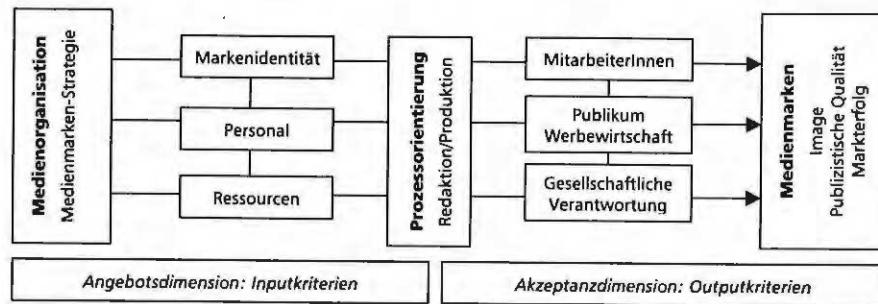


Abbildung 5-4: Medienmarken und Total Quality Management (E.F.Q.M.-Ansatz)
Quelle: in Anlehnung an Meckel 1999, 42 und Wyss 1999a, 5

Insofern ist die Einrichtung eines systematischen Beschwerde- und Informationsmanagements sowohl ein wichtiger Schritt in Richtung rezipientenorientierte Qualitätssicherung als auch eine wichtige Instanz für das Kundenbeziehungsmanagement von Medienmarken. Vor allem dann, wenn die Kritik z.B. in fest etablierten und -platzierten 'correction corners' veröffentlicht wird, wie es viele us-amerikanischen Zeitungen tun. LeserInnen empfinden dies nicht als Manko, sondern schätzen das Eingeständnis von Fehlern (vgl. Ruß-Mohl 1999b, 28 und bereits 1994a, 22).

²³⁹ Kundenorientierung, Konkurrenzabgrenzung, Konsequenz, Konsistenz, Kongruenz, Kontinuität, Komplexität, Koordination, Kommunikation und Kosten-Nutzen-Orientierung (vgl. Bruhn 1998 zitiert nach Meckel 1999, 46).

Zugleich ergänzt eine solche Selbstreflexion in den Medien die selbstreferenzielle Kommunikationspolitik der Medienorganisationen um eine kritische Dimension. In diesem Zusammenhang gibt es auch mehrere Möglichkeiten die Medien- als Selbstkritik qualitätsorientiert zu handhaben (vgl. u.a. Ruß-Mohl 1997, 202ff). Ähnlich kann die Einrichtung eines Programmcontrollings eingestuft werden, das nicht nur der Kosten- sondern auch der Qualitätskontrolle dient (vgl. u.a. Tebert 2000). Auch in der Erstellung der Leistungen für die Werbewirtschaft können ein Beschwerde- und Informationsmanagement und eine systematische Kontrolle der angebotenen Leistung sowie Rückvergütungen bei nicht eingehaltenen Kontaktzahlen, wie sie sich zum Teil bereits etablieren, im Sinne eines Qualitätsmanagements eingestuft werden. Hinzu kommt die Affinität zu den Zielgruppen der Werbewirtschaft in der Segmentierung und Typisierung des medialen Publikums.

Die Beziehung zwischen Medienmarken und Qualitätssicherung lässt sich aber nicht nur auf das Kriterium der handwerklichen Qualität zurückführen, sondern auch auf den konzeptionellen Aspekt der Strategie und auf den prozessualen Aspekt der Führung. Hier kann nicht nur Dezentralisierung sondern auch die Formulierung und Umsetzung von Unternehmensleitsätzen, wie sie eine Medienmarken-Identität weitgehend verkörpert, als Teil eines Netzwerkes zur Qualitätssicherung gesehen werden (vgl. Jarren 1997, 319; Karmasin 1993, 363ff). Denn eine Medienmarke symbolisiert und vermittelt organisationsintern die 'gültige' Werteordnung, fungiert insofern als kollektive Repräsentation von Werten (vgl. Buß 1998, 97) und liefert mit der Medienmarken-Identität Bearbeitungs- und Lösungsvorgaben für die in der medialen Produktion anstehenden Probleme, reduziert damit Unsicherheit in internen Entscheidungssituationen und ist das konstante Element bei Veränderungen.

Zugleich sichert sie die Transparenz dieser Bearbeitungs- und Lösungsvorgaben, da die Medienmarken-Identität ja bekannt im Sinne von veröffentlicht ist. Dabei ist jedoch zwischen Handlungsnormen und Kommunikationssymbolen zu unterscheiden; und obwohl die Medienmarke als oberste Steuerungsinstanz einzuordnen ist, lassen sich verschiedene Verbindungsweisen zwischen Markenkultur und individuellen Akteuren finden: "Relativ unabhängig von der konzeptionellen Festlegung des Kulturbegriffs basieren alle Ansätze auf der Idee von Kultur als etwas allen Organisationsmitgliedern Gemeinsames, das sich irgendwie auch auf der Handlungsebene bemerkbar macht." (Theis 1994b, 162)

Das interne Strukturierungspotenzial von Medienmarken geht dennoch über den Marketingbereich hinaus, weil es sowohl Angebote, Distribution, Preis und Kommunikation prozesshaft verknüpft als auch im Zuge der integrierten Kommunikation die einzelnen kommunikationspolitischen Bereiche, Instrumente, Informationen und Interaktionen wechselseitig aufeinander abstimmt. Dies macht sie zu einer sinn- und identitätsstiftenden Integrationsautorität im organisationellen Leistungserstellungsprozess und für individuelle Akteure. Damit stellen Medienmarken die symbolhafte intensive Verdichtung von Corporate Culture und Corporate Identity dar und sind Kumulationspunkt sämtlicher Inszenierungsformen, -regeln, -praktiken einer Medienorganisation, eines Titels, eines Sendungszeitraums oder einer Sen-

dung. Sie sichern vor allem vier der zehn K's eines Qualitätsmanagements: die Konkurrenzabgrenzung, die Konsequenz, die Konsistenz und die Kontinuität.

Voraussetzung für diese Funktion einer Medienmarke als interner Professionalisierungsfaktor ist allerdings die Einbeziehung der unterschiedlichen Organisationseinheiten in die Formulierung einer Markenidentität und ein klares Markenverständnis, das langfristig zu 'Corporate Behaviour' in allen Einheiten führt, was eine Umstrukturierung in Richtung kundenorientierte Prozessorganisation implizieren kann (vgl. Rosenfeld 1998, 104f). Dies ist umso wichtiger, als die Erstellung medialer Angebote in komplexen, wechselseitig aufeinander abgestimmten Prozessen verläuft, die meist die Zusammenarbeit in einem Team implizieren, mindestens jedoch als Ergebnis eines Netzwerkes zu sehen sind. Diese gemeinsame Anstrengung vorausgesetzt, wird die Medienmarke jedoch zur elementaren Kernressource der Medienorganisationen.

Für Medienunternehmen kann es also durchaus rational sein, mit einer Markenstrategie als Professionalisierungsfaktor nicht nur ein Vertrauenskapital beim Publikum aufzubauen, sondern auch eine dauerhaft angelegte Qualitätsorientierung und ein internes Integrationspotenzial zu schaffen (vgl. Heinrich 1994, 103), obwohl eine solche Strategie Kosten verursacht.²⁴⁰ In diesem Zusammenhang sind auch Ergebnisse einer Journalisten-Befragung von Pater (1992, 266) zu sehen: dort äußerte sich ein interviewter Experte dahingehend, dass er erst Hoffnung für journalistische Qualität sähe, wenn erkannt würde, dass nur über eine bestimmte Qualitätssicherung ein Medienunternehmen profitabel bliebe, ein anderer Experte betont demgegenüber die Notwendigkeit eines 'journalistischen Credo's.

Der Zusammenhang zwischen Qualität, Medienmarken und Nutzwert gilt im Besonderen für Unternehmenstrategien in einem digitalisierten Rundfunkmarkt: "If standard products and constantly demanded products are available to end-users within the framework of storage media, additional demand can only arise if the products on offer possess special features. This will either be uniqueness ... or be something special in the sense of the products having a particular quality. ... However, against the background of the effects of new storage technologies, it can

²⁴⁰ Zur Illustration der Beziehung zwischen Medienmarken und Qualitätssicherung im Folgenden zwei ausgesuchte Zitate von VertreterInnen der Medienpraxis: "Wir hatten im letzten Jahr 20-jähriges Bestehen von GEO, da haben wir mächtig auf die Pauke gehauen. Das hat mehr gekostet, als es uns eingebracht hat. Das wußten wir aber vorher und haben es trotzdem gemacht. Ähnlich sieht es aus bei GEO Saison, unserer Reisezeitschrift. Eigentlich spart die Redaktion eisen, und trotzdem ermuntere ich sie manchmal: das ist ein tolles Thema, wollen wir nicht zusätzlich eine Karte ins Heft integrieren, damit der Leser noch ein bißchen mehr Nutzwert hat." (Althans zitiert nach Meckel 1999, 197) "Qualität muß gewollt sein. ... Denn Qualität ist teuer und erfordert hohe Investitionen von allen Beteiligten. Der Verlag muß in der Einführungsphase sehr viel Geld investieren und auf Dauer hohe redaktionelle Kosten akzeptieren. Die Journalisten müssen außerordentliche Kompetenz und ein Engagement mitbringen, das jeder Arbeitszeitordnung Hohn spricht und auch mit stattlichen Gehältern nicht wirklich zu bezahlen ist. Man kann ein Qualitätsprodukt weder mit einem Sparprogramm machen noch mit Menschen, die es in ihrem Beruf bequem haben wollen." (Schreiber 1994, 38f)

be concluded that new supply strategies must ... definitely also include quality strategies. ... If, in future, providers do not wish to lose the attractiveness of their overall product offering as a result of the immediate effects of the use of new storage technologies, in the long-term must orientate themselves towards the establishment of specific customer-tying effects in the sense of brand loyalty." (Kopper 1999, 51f)

Die aktuellen politischen, ökonomischen, technologischen und sozialen Bedingungen lassen Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen austauschbar erscheinen, mit dem Effekt, dass sie wenig bis keinen Mehrwert gegenüber ihren Konkurrenten geltend machen können. Ethische Werte, und darunter können auch Qualitätsverpflichtungen gefasst werden, bieten die Möglichkeit, den Angeboten einen Mehrwert zu verschaffen, der sie ethisch und ökonomisch konsensfähig macht, die persönliche Mitverantwortung und die ethische Selbstverpflichtung thematisiert. Ähnlich argumentiert Jarren (1997, 319), wenn er Unternehmensleitsätze bei Medienunternehmen als Möglichkeit zur Erhöhung der Selbstverpflichtung gegenüber gesellschaftlichen Zielen sieht, ihre Formulierung aber durchaus auch auf Imagegründen zurückführt.

Und obwohl Medienmarken-Strategien aus explizit unternehmensegoistischen Motiven heraus eingesetzt werden, beinhalten sie auf diese Weise eine gesellschaftliche Verpflichtung der Medienorganisationen, auf die sich unterschiedliche Gruppen berufen können. Insofern lassen sich Medienmarken als Professionalisierung des Medienmanagements bezeichnen, die allerdings, und das soll hier betont werden, eine gesellschaftlich orientierte Beurteilung und Kontrolle nicht überflüssig machen, sondern lediglich ergänzen, weil sie einen anderen Beurteilungshorizont einnehmen. Sie können also einen wesentlichen Beitrag zur Selbststeuerung leisten, politische Steuerung im Hinblick auf gesellschaftliche Eignungswerte medialer Angebote aber nicht ersetzen.

Damit eignen sich Medienmarken gerade auf Grund ihrer Qualitätsverpflichtung als Strategie für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, deren Chancen Raffée bereits Anfang der neunziger Jahre (1990, 29) neben dem Wettbewerb auch in umstrittenen Marktsegmenten und einem strukturverändernden Marketing vor allem in der segmentspezifischen Qualitätsführerschaft sah. Für ihn ist Qualitätsführerschaft nicht nur die herausragende strategische Stoßrichtung für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk, sondern geradezu seine Legitimation.²⁴¹

²⁴¹ Vgl. in diesem Sinne zum Einsatz der journalistischen Kompetenzen öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten im Internet Ewald/Gscheidle/Schröter 1998. Auch hier sprechen die Autoren von Professionalisierung.

5.2 Inhalte: Medienmarken als Qualitätsausweis

Medienmarken beziehen sich maßgeblich auf die ihnen zu Grunde liegenden Angebote; die Verknüpfung zeigt sich nicht nur in den vier Elementen jeder Medienmarke, sondern auch im integrierten Marketing-Mix. Wie bereits erläutert, bezieht sich die Qualitätsverpflichtung von Medienmarken – und damit ist sie analog zur Diskussion um Qualität im Journalismus zu sehen – nicht nur auf die Leistungserstellung, sondern auch auf die Charakterisierung der medialen Angebote. Qualitätsorientierung im Rahmen einer Medienmarken-Strategie bedeutet jedoch für alle Medienorganisationen, dass Qualität und damit verbunden Professionalität nicht nur produziert, sondern auch kommuniziert werden muss, Professionalität also sowohl als substantielle als auch als Inszenierungsleistung begriffen werden muss. Deshalb kommt es auch zunehmend zu Inszenierungen von Qualität und Professionalität im Rahmen medialer Angebote, indem z.B. die Kompetenzen und Produktionsbedingungen, vor allem die Authentizität von Berichterstattungen, offensichtlich demonstriert werden.

Dabei wird eine Beurteilung darüber, in welchem Ausmaß Qualität tatsächlich produziert und in welchem Ausmaß sie nur kommuniziert wird, erschwert (vgl. auch Heinrich 1999, 606ff), was jedoch in einer radikal inszenierungstheoretischen Perspektive bedeutungslos wird, da beide Aspekte zusammenfallen: "... wird der Professionelle inszenierungstheoretisch also vor allem durch seine *Kompetenz* charakterisiert, von ihm beanspruchte Kompetenzen glaubhaft *darzustellen*. Inszenierungstheoretisch erscheint, kurz gesagt, 'Professionalität' im wesentlichen als "Kompetenzdarstellungskompetenz". (Pfadenhauer 1998, 294) In einer Medienmarken-Perspektive sind jedoch beide Bereiche, Produktion und Kommunikation, notwendig aufeinander bezogen und können sich nicht gegenseitig substituieren. Markenführung und Kommunikation dürfen also nicht gleichgesetzt werden, auch weil die persönlichen Erfahrungen der RezipientInnen mit medialen Angeboten das Markenimage prägen. Trotz aller Kommunikationsbemühungen kann es also keinen Verzicht auf die Qualität der Angebote geben (vgl. auch Schaefer-Dieterle 1997a, 21). Häufig sind es deshalb etablierte Medienmarken, die trotz kostenintensiver Qualitätsorientierung langfristig am Markt reüssieren und ökonomisch ausgesprochen erfolgreich sind. Das Magazin GEO ist hier ebenso zu nennen wie die deutschen Tageszeitungen 'Frankfurter Allgemeine Zeitung' und 'Süddeutsche Zeitung' sowie die österreichischen Tageszeitungen 'Die Presse' und der 'Standard' (vgl. Fabris 1999, 11f).

Auf der Angebotsebene sind hierbei die Angebote an die RezipientInnen und an die Werbewirtschaft zu verstehen. Erstere lassen sich in Mediengattung (z.B. 'das Fernsehen', das 'Radio'), in Objekt, Programm oder Kanal (z.B. 'der Sender'), in Angebotssparten bzw. Genres (z.B. 'Frauenzeitschriften', 'Krimis'), in Reihen, Serien oder Programmplätze, Sendungen, Sendungselemente (vgl. Schenk/Gralla 1993, 9; Hasebrink 1997a, 203f) sowie Merchandising-Artikel unterteilen. Die Angebote an die Werbewirtschaft liegen im wesentlichen in der Herstellung von Kontakten und dem

entsprechenden forschungstechnischen Nachweis einschließlich einer zielgruppenaffinen Segmentierung und Typisierung des Publikums und berücksichtigen die medialen Produktions- und Rezeptionscharakteristika und damit verbunden die medialen Aufbereitungsformen und Themen.²⁴²

Für die medialen Angebote von Medienmarken lassen sich dabei zwei Aspekte unterscheiden: Der 'Was-Aspekt', der sich auf die Themen und die Beschaffenheit medialer Angebote bezieht, und der 'Wie-Aspekt', der die formale Aufbereitung, die Komposition, die Präsentation oder Materialisierung medialer Angebote meint. Eine Diskussion des Einflusses von Medienmarken auf die Inhalte muss sowohl den Aspekt der Vielfalt berücksichtigen, als auch den Aspekt der Präsentation und Inszenierung. Ergänzt werden diese Punkte um die Diskussion der Hybridisierung als Verschmelzung redaktioneller mit werblichen Inhalten, die vor allem durch die Qualitätskriterien der Werbewirtschaft tangiert wird. Dabei wird u.a. auf Ansätze der Kritischen Theorie rekurriert.

Voran gestellt werden soll jedoch eine Übersicht über – vor allem praktisch im Programmcontrolling eingesetzte – Qualitätsbewertungskriterien für mediale Inhalte, die sich überwiegend am Vorbild des Schweizer Fernsehen DRS orientieren, die einzelnen Kriterien unterschiedlich stark gewichten, auf unterschiedliche Art und Weise kombinieren und in ihrer Vielfältigkeit meist nur von öffentlich-rechtlichen Sendern eingesetzt werden (vgl. Abbildung 5-5).²⁴³

An diesen Programmbewertungskonzepten zeigt sich zum einen, dass mediale Angebote mit entsprechenden Konkurrenzangeboten in verstärktem Maß auf ökonomische Beurteilungskriterien zurückgreifen müssen und zum anderen, dass auch die Mehrfachverwertungspotenziale bei vielen Sendern einen wichtigen Maßstab bilden. Sie verdeutlichen damit auch, vor allem mit ihren Beurteilungskriterien Mehrfachverwertung, 'publizistisches Echo' und 'Einzigartigkeit', dass viele Sender – zumindest teilweise – eine implizite Medienmarken-Strategie verfolgen. In allen Qualitätsbeurteilungskonzepten fehlt jedoch eine Einschätzung des medialen Angebots durch die Werbewirtschaft, wie sie für Medienmarken nötig ist.

²⁴² Auf den Schutz des geistigen Eigentums, der ja auch ein Qualitätskriterium darstellt, und zu dem Medienmarken beitragen, soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden (vgl. dazu Heinrich 1999, 603).

²⁴³ Zu Bewertungskriterien, die sich aus dem Strategischen und Operativen Controlling ergeben und die mit den aufgelisteten zum Teil übereinstimmen vgl. die Beiträge im Sammelband Schneider/Knobloch 1999.

Modellbezeichnung - Sender			
Sendungserfolgs- kontrolle SF DRS	Erfolgsindikatoren für Programmqualität ZDF	Programmcontrolling WDR	Programmbewertungs- modell Südwest 3
1. Seherbeteiligung 2. Kosten 3. Reputation - Akzeptanz und Erfolg in der Zielgruppe - Attraktivität und Verständlichkeit - Qualität der Sendung - Vergleich mit anderen Sendungen - Resonanz in Medien u. in der Öffentlichkeit - Renommee für die Sendung und das Unternehmen	1. Informationsnutzen 2. Unterhaltungswert 3. Einbindung der Zuschauer (Service) 4. Genrekompetenz 5. Vitalität und Virulenz 6. Handwerklich- ästhetische Umsetzung 7. Moderation und ihre Vermittlungsqualität 8. Besonderheit/ Uniqueness 9. Werthaltung/ Verantwortung 10. Relevanz und Resonanz	1. Akzeptanz - Reichweite - Marktanteil, - Zielgruppenreichweite - Zielgruppenmarkt- anteil 2. Kosten 3. Qualität - Verständlichkeit - Informationswert - Unterhaltungswert - Glaubwürdigkeit - Servicewert - Vielfalt - Relevanz - Rechtmäßigkeit - Dramaturgie - Uniqueness - Professionalität - Programmauftrag - Beitrag zum Programmprofil - Resonanz - Repertoirefähigkeit	1. Profil - Programmauftrag - Beitrag zum Programmprofil - Sendeplatz- beschreibung - qualitative Umsetzung - öffentliche Resonanz 2. Zuschauererfolg - Sehbeteiligung - Marktanteil - Regionaler/nationaler Erfolg - Zielgruppenerfolg - Zuschauerbindung 3. Mehrfachverwertung - Repertoirefähigkeit - Poolfähigkeit - Marktfähigkeit 4. Aufwand - Direkte Kosten - Anteilige Prod.kosten - Redaktion und Personal
Leistungsindikatoren & Qualitätsmonitoring ORF	Bewertungssystem 3sat	Programmwert- kennziffern BR	
1. Quote - Reichweite - Marktanteil 2. Note - Zuschauerbewertung Treueindex 3. Kosten 4. Niveau - Themendiversität - Geografische Diversität - Themenvermittlung - Ausgewogenheit - Journalistische Professionalität - Verzicht auf 'negative' Qualitätskriterien	1. Imagekraft 2. Originalität und/oder Exklusivität 3. Themenrelevanz 4. Inhaltliche Vermittlung 5. Formale Qualität 6. Publizistisches Echo 7. Zuschauerresonanz	1. Zuschauererfolg 2. Mehrfachverwertung - Repertoirefähigkeit - Poolfähigkeit - Marktfähigkeit 3. Kosten 4. Journalistische Qualität - Beitrag zur Programmidentität - Werthaltung - Gesell. Relevanz - Zuschauernähe - Informationswert - Unterhaltungswert - Redaktionell, hand- werkliche Befähigung - Gestalterische Kompetenz - Innovationswert - Uniqueness	

Abbildung 5-5: Bewertungskriterien medialer Inhalte
 Quelle: Breunig 1999; Hohlfeld 1999; Tebert 2000

Die Auflistung soll allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Qualitätsbewertung ein schwieriges und aufwendiges Unterfangen darstellt, das auch immense Interpretationsspielräume beinhaltet und in dem immer noch ungeklärt ist, welche Akteure (JournalistInnen und RedakteurInnen, RezipientInnen, externe ExpertInnen etc.) nach welchen Kriterien beurteilen können und dürfen und wie stark diese Urteile in eine Gesamtbewertung einfließen sollen. Fabris (1999, 13f) schlägt eine vierteilige Qualitätsbewertungskombination vor, in der journalistische und professionelle Qualitätskriterien, zu denen u.a. Unternehmensleitbilder gehören, den Kern bilden und ergänzt werden durch gesetzlich verankerte und (kommunikations-)wissenschaftliche Kriterien sowie durch Urteile von ExpertInnen und RezipientInnen.²⁴⁴

5.2.1 Vielfalt durch Medienmarken

Eines der meist diskutierten Qualitätskriterien für Medieninhalte ist das der Vielfalt. Schatz/Schulz (1992, 693ff) differenzieren in diesem Zusammenhang in strukturelle Vielfalt, bestehend aus Programmsparten und -formen sowie in inhaltliche Vielfalt, die sich in Informations- (Akteure und Themen) und Meinungsvielfalt aufteilt. Die erstgenannte strukturelle, d.h. Genrevielfalt, wiederum wird als externe bzw. plurale und als interne bzw. binnenplurale Vielfalt unter verschiedenen Gesichtspunkten thematisiert (vgl. u.a. Brosius/Zubayr 1996; Knoche 1997a; McQuail 1992, 141ff; Rager 1994b) und zum Teil anhand von Indizes gemessen. Für Schenk/Gralla (1993, 9) beinhalten Vielfaltsindizes u.a. die Anzahl der Programmkategorien, die Breite und Tiefe des Angebots, das Einfließen von Neuem und Innovationen in das Programm. Sie schlagen für deren Feststellung den Herfindahl-Index vor und diskutieren die unterschiedlichen Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Vielzahl der Anbieter und Vielfalt der Inhalte.

Rager (1994b, 191ff) argumentiert ähnlich wie Ruß-Mohl (1994a, 21), für den die Vielfalt der Qualitäten auf der Makroebene ein Qualitätsmerkmal von Journalismus ist, dass publizistische Vielfalt als Garant der freien Meinungsbildung sich nicht ausschließlich auf einzelne Medien, sondern auf das gesamte Mediensystem bezieht, in dem die medialen Angebote durchaus prononciert einseitig, polemisch oder parteilich und einzelne einseitige Medien sogar die qualitativ hochwertigsten sein können. Obwohl also Medienorganisationen nur bedingt die medienpolitische Norm der publizistischen Vielfalt verfolgen, hängt das Ausmaß publizistischer Vielfalt davon ab, "inwieweit es Medienunternehmen im Rahmen ihrer von den Marktvoraussetzungen und Marktstrukturen beeinflussten Konkurrenzstrategien für notwendig erachten, durch Produktdifferenzierung und -variation ein gewisses Maß

²⁴⁴ Ähnlich wie in der Kritik von Rager (1994b, 192ff) am Kriterium 'Rechtmäßigkeit' von Schatz/Schulz (1992), muss auch hier angemerkt werden, dass das Einhalten von Gesetzesvorgaben eigentliche Voraussetzung für Aktivitäten am Medienmarkt ist.

an publizistischer Vielfalt als Mittel zur Gewinnverbesserung einzusetzen." (Knoche 1997a, 143)²⁴⁵

Hier treffen sich Vielfaltsforderungen und Medienmarken-Strategien. Medienmarken können in diesem Sinn nicht auf interne Vielfalt verpflichtet werden, weil dies der Positionierung sehr vieler Medienmarken widersprechen würde, die ja gerade die Themenzentrierung als wesentliche Markeneigenschaft enthalten, mit Ausnahme derjenigen Medienmarken, die einen umfassenden Inhalt als wesentliches Kennzeichen haben. Sie reduzieren geradezu die interne Vielfalt dahingehend, dass eine eigenständige und wettbewerbsdifferenzierende Markenidentität und -positionierung erreicht werden kann.²⁴⁶ Dem Konzept der externen Vielfalt entsprechen Medienmarken in der Gesamtheit sehr wohl, denn sie ergeben in Kombination eine große Variationsbreite des Gesamtprogramms.²⁴⁷

Neben der inhaltlichen Thematisierung und den formalen Aspekten der Komposition, die vor allem im Begriff Vielfalt kumulieren, ist die Art der Präsentation ein weiteres Qualitätskriterium, das z.B. im Hinblick auf Seriosität, Sachbezogenheit und Emotionalität angeführt wird. Besonders für den Informations- und Nachrichtensbereich werden die Qualitätsbewertungskriterien Seriosität in Kombination mit Glaubwürdigkeit als Bonus für die öffentlich-rechtlichen TV-Sender versus Emotionalität als Kennzeichen der privaten TV-Sender diskutiert (vgl. Breunig 1999, 97). Auf die diesbezüglich mit Medienmarken verbundenen Potenziale und Implikationen wurde bereits in den Kapiteln 4.2 und 4.3 hingewiesen.

Dass Formatradios im Sinne von Medienmarken auf 'Bevormundung' und 'pädagogische Zwangsbeglückung' verzichten und sich stattdessen als Dienstleister verstehen, die ihre Programmpräsentation mit ritualisierten Elementen – bewusst oder unbewusst – auf lernpsychologischen Erkenntnissen aufbauen, scheint einer ihrer Erfolgsgrundlagen zu sein (vgl. Goldhammer 1995, 252ff). Dennoch ist ihr Ziel klar: "Es geht den Formatradios darum, die 'Geschmäcker', die Stimmungen der Hörer in den Griff zu kriegen. Die Wunschvorstellung ist, dass die Hörer 'formatiert' sind oder sich 'formatieren' lassen" (Prokop 2000, 163) Wesentlich wird diese Art der Präsentation auch bei lokalen und regionalen Hörfunk-Marken, die sich oft zusätzlich durch die 'andere' Art der Präsentation auszeichnen und differenzieren (vgl. Siegert 1998a, 48). Gleichwohl sind alle Medienmarken verpflichtet, präsentations-technisch professionell und qualitätsorientiert zu arbeiten, wobei die Zielgruppenorientierung intern zwar zu wenig Präsentationsvielfalt führt, aber in der Gesamtheit eine gewisse externe Vielfalt sichert.

²⁴⁵ Darüber hinaus kann mit gleichförmigen Angeboten keine Unternehmensidentität gewonnen werden (vgl. Saxer 1994, 7).

²⁴⁶ Einem systemweiten Vergleich der internen Programmvietalt hat sich der Verband privater Rundfunk und Telekommunikation (VPRT) bislang erfolgreich verweigert, auch weil er die Allgemeingültigkeit von im Rahmen öffentlich-rechtlicher Programmbewertung erarbeiteten Kriterien anzweifelt (vgl. Hohfeld 1999, 15).

²⁴⁷ Dies konstatiert auch Meckel (1997, 482f) bezüglich der Fernsehformatierung.

RezipientInnen erwarten jedoch von jeder Art der Präsentation eine spezifische Qualität: Einer empirischen Untersuchung über lokalen Hörfunk folgend, ist bei Fans von öffentlich-rechtlichen Programmen der Wunsch nach seriösen Informationen zwar tendenziell stärker ausgeprägt als bei Fans von Lokalsendern, die Ausprägung ist jedoch nicht so stark, dass nur NutzerInnen öffentlich-rechtlicher Programme dieser Qualitätsanspruch zugeschrieben werden kann. Ein weiteres Ergebnis zeigt die Bedeutung der formalen Präsentationsaspekte für die Programmbeurteilung: 'flotte Moderation' ist einer der häufigsten Nutzungswünsche (vgl. Scherer 1994, 258f). Der Relevanz formaler Kriterien für die Einschätzung von Qualität entspricht auch der Befund einer us-amerikanischen Studie zur Glaubwürdigkeit der Medien, wonach LeserInnen auch und vor allem zu viele Fakten-, Rechtschreib- und Grammatikfehler in den Zeitungen kritisieren (vgl. Ruß-Mohl 1999b, 28).

Die Qualitätsverpflichtung von Medienmarken erstreckt sich also sowohl auf die Vielfalt in der Auswahl und Zusammensetzung von Themen als auch auf die Vielfalt in der Präsentation und Inszenierung dieser Inhalte. Auch hier muss jedoch angemerkt werden, dass Medienmarken zwar einen wesentlichen Beitrag für externe Vielfalt leisten, eine ausschließliche Regelung über den Markt aber immer auch eine starke Fokussierung auf kaufkräftige und konsumfreudige Zielgruppen und damit ihre Überversorgung, bei Unterversorgung einkommensschwacher Zielgruppen, impliziert (vgl. McQuail 1992, 153f; Siegert 1998b, 57f) und einen deutlichen Trend zur Infotainisierung, Boulevardisierung und Popularisierung (vgl. u.a. Renger 2000) forciert, woraus sich eine deutliche Legitimationsgrundlage für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk als Qualitätskonkurrenz, die sich auch an gesellschaftlich relevanten Kriterien wie interne Vielfalt in Meinungen, Akteuren und Themen orientiert, ableiten lässt.

5.2.2 Hybridisierung der Inhalte

Die Orientierung der Medienorganisationen an den beiden Absatzmärkten 'Publikum' und 'Werbung' ist so stark aufeinander bezogen, der Verbund der beiden Märkte so offensichtlich, dass eine Verschmelzung oder Vermischung der redaktionellen mit den werblichen Inhalten – trotz rechtlicher Regelungen zur Abgrenzung – bereits auf Grund dieser Aspekte zu konstatieren ist. "Less visible to the normal media user or the analyst, but often equally frowned upon, are tendencies to blur the difference between advertising and non-advertising matter." (McQuail 1992, 260)

Verstärkt wird diese Vermischung durch die Qualitätsanforderungen der Werbewirtschaft. Sie will möglichst viel ungeteilte Aufmerksamkeit für ihre beworbenen Angebote, kombiniert mit der Glaubwürdigkeit redaktioneller Inhalte, und Medienorganisationen entsprechen mit Platzierungen oder Co-Branding-Aktionen solchen Anforderungen. Die symbiotische Partnerschaft zwischen Medienmarken und Mar-

ken anderer Branchen und die bestehenden Kommunikationskooperationen werden also tendenziell zunehmen.²⁴⁸ Dies muss allerdings in gesellschaftlicher Perspektive von Qualität als problematisch beurteilt werden und wird deshalb im Folgenden diskutiert. Obwohl Medienmarken journalistische und künstlerische Leitbilder enthalten, muss im Zuge der Qualitätsorientierung die Ausrichtung an den Interessen der Werbewirtschaft im Sinne von Kundenorientierung gegeben sein, eine durchgreifende Vermischung, die in der aktuellen Form als Hybridisierung bezeichnet werden kann, muss jedoch immer thematisiert und kontrolliert werden.

Hybridisierung meint dabei eine Vermischung ehemals getrennter Bereiche, eine Auflösung traditioneller Grenzen. Eine Entwicklung, die, beeinflusst durch soziale, technologische und ökonomische Veränderungen, für viele Lebensbereiche konstatiert werden kann (vgl. die Beiträge in Thomsen 1994, vor allem Schneider 1994).²⁴⁹ Hybridformen von Programmen können sich aus der Implementierung von Programmstrukturen anderer Medien in das Fernsehen oder umgekehrt aus der Integration von Fernsehsendungen in die Angebotsstruktur anderer Medien, so z.B. aus der Kombination von Fernsehen und Kino, ergeben (vgl. Hickethier 1999, 74). Gleichwohl ist diese Entwicklung weniger durch harte Brüche als durch schleichende Vermischung gekennzeichnet, weniger eine aufoktroierte, denn eine sich 'quasi natürlich' ergebende Entwicklung, und hybride Kulturen, Inhalte, Technologien etc. bestimmen zunehmend die alltagskulturellen Kontexte. Ebenso schleichend kann die Vermischung redaktioneller mit werblichen Inhalten gesehen werden, wie es im Begriff 'Schleichwerbung' deutlich wird. Beispiel hierfür sind Musikvideos, die nicht nur unterhaltenden Charakter haben, sondern ganz selbstverständlich und ohne Werbung zu sein, für die entsprechenden Musikspeicherungsmedien, d.h. CDs, oder Veranstaltungen wie Konzerte werben.

Die Vermischung redaktioneller mit werblichen Inhalten bleibt also nicht, wie bereits gezeigt wurde (vgl. Kapitel 4.3.2), auf die Platzierung von Anzeigen und Spots in werbefreundlichen Umfeldern beschränkt, sie tangiert die gesamte Ausrichtung medialer Angebote und zunehmend die Konzeption, Formatierung und Dramaturgie journalistischer und künstlerischer Inhalte, die auf die Erfordernisse der Werbewirtschaft abgestimmt werden.²⁵⁰ Besonders thematisiert wird dabei die Vernetzung redaktioneller Inhalte mit PR-Botschaften, für die auch Ruß-Mohl (1999a, 8) in Anlehnung an Weischenberg den Begriff Hybridisierung verwendet. Allerdings zeigt sich die Vermischung nicht nur bei extramedialen Werbe- und PR-Angeboten. Auch

²⁴⁸ Woelke (1999) zeigt allerdings, dass die Aufmerksamkeitsleistung von Product Placement nicht höher als die von klassischer Werbung ist, dass jedoch Placements die überzeugendere Präsentationsform sein können. Für Mast (1997, 220) ist bereits die Verfolgung einer Medienmarken-Strategie ein deutliches Zeichen für die Grenzaufhebungen zwischen Autonomieanspruch der Redaktionen und Marktorientierung.

²⁴⁹ Bestimmend hierfür ist der Begriff Modernisierung vgl. Schmidt/Spieß 1996, 53ff.

²⁵⁰ So werden die Konzeption und Dramaturgie von Sportveranstaltungen, Fernsehfilmen oder Serien dieser Orientierung angepasst. Letztlich werden sogar die Regeln bei Wettkämpfen, Fussballspielen u.ä. geändert (vgl. Heinrich 1999, 584).

bei der Vermarktung der eigenen Merchandisingartikel können die Medienorganisationen auf ihre Kontakte zu Aufmerksamkeitsgemeinschaften zurückgreifen. Dies entspricht dem bereits angesprochenen Werbeverbund der Medienkultur (vgl. Saxer 1998, 22).

Insgesamt basieren viele Hybridisierungen auf spezifischen Lebensstilmustern, auf die sowohl die Angebote von Medienmarken als auch die beworbenen Angebote anderer Branchen abgestimmt sind, und je themenzentrierter eine Medienmarke positioniert ist, desto größer sind Chance und Risiko²⁵¹ für solche hybridisierten Inhalte (vgl. auch Kiefer 1996, 24). Dabei entspricht die symbiotische Verbindung zwischen Medien- und Warenwelt einerseits realistischen Vorbildern, wie bei Kompetenzinszenierungen, die auf spezifische Zielgruppen und Szenen hin konzipiert sind, und Daily Soaps, die zum Umfeld von Marken, Moden, Trends werden und deshalb eigentlich Lifestyle-Inszenierungen darstellen (vgl. Heinze 1990, 229ff; Göttlich/Nieland 1998).²⁵² Andererseits treten jedoch eindeutige Zielkonflikte zwischen der journalistischen und der ökonomischen Orientierung von Medienorganisationen auf.²⁵³

Die Hybridisierung wird durch den technologischen Wandel eher befördert, denn begrenzt. Da digitale Medieninhalte ohne klassische Werbung angeboten werden können bzw. in digitalen Medienangeboten Werbung ausgeblendet werden kann, scheint es auf den ersten Blick, dass die beiden Märkte wieder abgrenzbarer werden. Als Gegenbewegung wird jedoch genau die angesprochene Vermischung von werblichen und redaktionellen Inhalten subtiler und durch die Digitalisierung flexibler und einfacher, z.B. im Rahmen von Point-of-Interest-Fernsehen (vgl. Wölflé 1998 und 1999). So wirbt auch Disney für seinen eigenen Kanal mit der Werbefreiheit, obgleich dieser quasi als Dauerwerbesendung permanent für die eigenen Angebote wirbt (vgl. Friederici 1999, 55).

Obwohl also die Diskussion von Hybridisierung nicht per se eine Dominanz der Ökonomie unterstellt, wird der mächtige Part ökonomischer Zwecke bei der Vermischung redaktioneller mit werblichen Inhalten überdeutlich, es kommt also durch erhebliche Beteiligung der Werbung zu einer "Kommerzialisierung der medienvermittelten Kommunikation" (Schmidt/Spieß 1996, 32). Aus diesem Grund soll kurz auf die klassische Analyse der Kulturindustrie aus historisch-materialistischer Per-

²⁵¹ Was von beiden aktuell ist, hängt von der Perspektive ab. Aus unternehmerischer Perspektive stellt eine Hybridisierung eine Chance dar (vgl. Kapitel 4.2 und 4.3), aus gesellschaftlicher Sicht meist ein Risiko.

²⁵² Hier stellt sich zunehmend die Frage, ob die Verwendung von Markenprodukten in Film und Fernsehen nicht dramaturgisch notwendig ist, also 'so sein muss', um Authentizität zu sichern.

²⁵³ Eine Möglichkeit, wie dies praktisch funktionieren kann, formulierte Werner Funk, ehemaliger Chefredakteur von GEO. "Funk nennt als Beispiel die Anzeige einer Großbank, die für das aktuelle Heft gebucht war. Für dieselbe Ausgabe war eine kritische Bankengeschichte vorgesehen – also ein Interessensgegensatz. "Das Gute ist, daß ich allein diesen Gegensatz ausgleichen kann, indem ich sage: Wir bringen die Geschichte und empfehlen dem Kunden, seine Anzeige um eine Ausgabe zu verschieben." (Haller/Happich 1997, 12)

spektive eingegangen werden, die die spezifische gesellschaftliche Formbestimmtheit des kapitalistischen massenmedialen Kommunikationsprozesses und die Produkte der Massenkultur problematisiert, dabei jedoch nicht als einheitliche Theorie mit starrer Basis-Überbau-Fixierung oder Ausrichtung auf reine Ideologiekritik zu verstehen ist (vgl. Göttlich 1994, 8).²⁵⁴

Danach lassen sich für Medien vier Funktionsbereiche unterscheiden, die kapitalökonomische, die warentzirkulierende, die herrschaftliche und die regenerative Funktion. Hinzu kommt die absatzökonomische Funktion, d.h. die Werbefunktion, für Angebote anderer Branchen. Diese Funktionsbereiche wirken sich, dem Konkurrenzprinzip folgend, auf Produktion, Inhalte und Rezeption aus, mit der Folge, dass die Qualität der Medien auf die Kapitalisierung aller Tätigkeiten und gesellschaftlichen Bereiche, auf den Zwang, Ware-Geld-Beziehungen permanent zu aktivieren, auf die Notwendigkeit, Herrschaftssicherung und Legitimationsbeschaffung zu leisten sowie Sozialisations-, Qualifizierungs- und Rekreatiionsanforderungen zu erfüllen, verweist (vgl. Holzer 1994, 202ff).

Bereits Horkheimer/Adorno (1969, 172f) verweisen auf die, für sie charakteristischen, Hybridisierungstendenzen der Kulturindustrie: "Technisch so gut wie ökonomisch verschmelzen Reklame und Kulturindustrie. Hier wie dort erscheint das Gleiche an zahllosen Orten und die mechanische Repetition desselben Kulturprodukts ist schon die desselben Propaganda-Schlagworts. Hier wie dort wird unterm Gebot von Wirksamkeit Technik zur Psychotechnik, zum Verfahren der Menschenbehandlung. Hier wie dort gelten die Normen des Auffälligen und doch Vertrauten, des Leichten und doch Einprägsamen, des Versierten und doch Simplen; um die Überwältigung des als zerstreut oder widerstrebend vorgestellten Kunden ist es zu tun."

Dabei liegt die Existenzgrundlage der Medienorganisationen in der Synchronisation zwischen dem medialen Angebot und den Ansprüchen des Publikums. Rezipientenbindung wird auch bei Medienmarken über die forschungstechnisch festgestellten Gebrauchswertansprüche nutzbar gemacht, die in der alltäglichen Lebenssituation wurzeln, die nach Ansicht der kritischen Theorie wiederum gekennzeichnet ist durch abhängige, isoliert-isolierende und einflusslose Positionen gegenüber bereichsspezifischen Imperativen. Favorisiert werden deshalb Angebote, die die bedrängende Qualität der Arbeits-, Reproduktions- und Entscheidungsverhältnisse

²⁵⁴ So formuliert Prokop (1986, 175f) als Abgrenzung der kritischen Theorie von anderen, zum Teil ähnlich motivierten theoretischen Ansätzen: "Kritische Theorie geht nicht von einem instrumentellen, einem Verwertungsstandpunkt aus. Sie betrachtet die gesellschaftlichen Einrichtungen (und damit auch die Medienprodukte) als gesellschaftlich produzierte, historisch entstandene und damit auch veränderbare. Die Struktur der kulturellen Produkte wird auch danach betrachtet, was darin an Möglichkeiten angelegt ist bzw. was darin nicht zustande gekommen ist. Die in den Produkten enthaltenen Strukturen interessieren unter dem Aspekt, was das Produkt gesellschaftlich aussagt. Dazu gehört aber nicht nur Ideologie. Gesellschaftliche Wahrheit wird immer zugleich auch als ästhetische Qualität verstanden. Die Schwierigkeiten, die sich für die kritische Medien-Produktanalyse stellen, bestehen darin, daß ein "kunst- und kulturerfahrenes" Subjekt gesetzt (und idealisiert) wird, das eine Fülle von Vergleichsmöglichkeiten hat."

kompensieren helfen, womit die Medien diese Verhältnisse bestätigen und das Orientierungsbedürfnis der RezipientInnen zum Zweck einer herrschaftlichen Funktionalisierung ausschachten. Die Verfassung des Publikums, dem eine Ich-Schwäche unterstellt wird, wird in diesem Zusammenhang als Teil des Systems gesehen und nicht als dessen Entschuldigung (vgl. Holzer 1994, 211ff; Horkheimer/Adorno 1969, 130).

Aus der Perspektive der ProduzentInnen interessiert jedoch eigentlich nicht die Erfüllung des Gebrauchswerts der Angebote, also die brauchbare Erfüllung des entsprechenden Zwecks bzw. Bedürfnisses, sondern die Erfüllung des Tauschwerts, also die gelungene Umwandlung der Ware in Geld. Dieses Spannungsverhältnis drückt Haug (1986, 115) in den beiden Begriffen Lebensmittel versus Verwertungsmittel aus und verweist auf die Zeitverschiebung in der Nutzenerfüllung, die sich beim Tauschwertstandpunkt im Akt des Kaufs, beim Gebrauchswertstandpunkt aber erst im Akt des Gebrauchs realisiert. Da also der Tauschwertstandpunkt vorab nicht auf den eigentlichen Nutzen rekurrieren kann, muss er zusätzlich zum Gebrauchswert die Erscheinung des Gebrauchswerts, also das Ästhetische im weitesten Sinn, propagieren, um NachfragerInnen zu umwerben (vgl. Haug 1986, 115ff).²⁵⁵ Der Bezug, der hier zur Audiovisualisierung von Medienmarken hergestellt werden kann, ist offensichtlich. Sie hat ebenso wie die Vermischung redaktioneller mit werblichen Inhalten letztlich zirkulationsfördernde Funktion für das Medienkapital, das auch die eigenen Angebote mit einem besonderen Gebrauchswertversprechen anpreist und umwirbt (vgl. Holzer 1973, 129ff; Knoche 1999a, 136).²⁵⁶

Die verschiedenen Funktionsbereiche und ihre Implikationen sowie die Ausrichtung auf die gesellschaftlich geprägten Gebrauchswertansprüche der RezipientInnen führen zu einer spezifischen Qualität von medialen Inhalten, die auch auf die medialen Angebote von Medienmarken übertragen werden können. Dabei ist nicht nur die Analyse der Themen, sondern vor allem auch die der Präsentation der Darstellung zu beachten, die letztlich über die Aufdeckung und Rekonstruktion latenter Sinnstrukturen auch zur Ideologiekritik führen soll (vgl. Prokop 1986, 137ff). Prokop (2000, 287ff) bezeichnet in seiner jüngsten Analyse der Medien diese spezifische Qualität der Medienangebote als erfolgreiche medienkulturelle Muster, deren Auftreten deutlich mit der 'Durchkapitalisierung' der kulturellen Produktion korrespondiert.

Neben der Rolle der Sprache im Rahmen der Kulturindustrie (vgl. Horkheimer/Adorno 1969, 136ff) wird z.B. zu Recht kritisiert, dass Politikinformationen zunehmend personalisiert und inszeniert werden, Personenkult betrieben wird, womit die "gesellschaftlich-politische Thematik in individuelle, von human interest

²⁵⁵ Kritisch dazu u.a. Heinze 1990, 88ff.

²⁵⁶ Horkheimer/Adorno (1969, 130f) verweisen zudem auf die Verfilzung von Rundfunk- und Elektroindustrie, die sich gegenseitig in ihrer Interessensdurchsetzung unterstützen, sowie auf die Rolle der Forschung, die KonsumentInnen als "statistisches Material auf der Landkarte der Forschungsstellen" betrachtet.

beseelte Lebensproblematik oder foto- bzw. telegene Prominententheatralik umgewandelt wird. ... Das Alltagsschicksal der 'kleinen Leute' wird ebenfalls gerne dazu hergenommen, das gesellschaftlich-politische Geschehen als Versatzstücke und Ornamente des intim-privaten Lebenskampfes in Szene zu setzen, ohne daß die sie begründenden gesellschaftlichen Verhältnisse und Probleme thematisiert würden." (Holzer 1994, 217f). Die Hybridisierung dringt letztlich so weit vor, dass Medienstars und Werbestars ein und dieselben sind, wie es unter dem Stichwort 'Character-Branding' als Strategie der Medienorganisationen erläutert wurde, dass der herrschende Geschmack sich auf werbliche Idealbilder, auf Gebrauchsschönheit, bezieht (vgl. Horkheimer/Adorno 1969, 165).

Haug (1986) setzt mit seiner Kritik der Warenästhetik an den Phänomenen an, die auch Medienmarken und ihre Umsetzung kennzeichnen: Ästhetik, Werbung, Eigenwerbung. Die Markenorientierung beschreibt er folgendermaßen: "Indem das Privatkapital einen bestimmten Gebrauchswert sich unterordnet, erhält die Warenästhetik nicht nur qualitativ neue Bedeutung, auch neuartige Informationen zu verschlüsseln, sondern sie löst sich jetzt ab vom Warenleib, dessen Aufmachung sich in der Verpackung steigert und von der Werbung überregional verbreitet wird. Mittel zum Zweck einer monopolartigen Stellung ist der Aufbau einer Ware zum Markenartikel." (Haug 1986, 120)

Dieser grundlegenden Kritik, die durchaus auch auf Medienmarken anzuwenden ist, sind allerdings zwei Aspekte der Relativierung entgegenzuhalten:²⁵⁷

Erstens ist sie insofern fundamentalistisch, als sie am grundlegenden Wirtschaftssystem ansetzt und entweder dessen komplette Veränderung anregt, was Veränderungen großer Reichweite voraussetzt, die, wenn denn überhaupt, nur langfristig umzusetzen wären, oder aber kulturpessimistisch in der Kritik verharret. Veränderungen mittlerer Reichweite, wie z.B. die Erhöhung der Medienkompetenz, sehen sich dann dem Vorwurf ausgesetzt, herrschende Verhältnisse zu unterstützen.

Zweitens unterliegen der Kritik in gewissem Maße spezifische Konzeptionen der RezipientInnen, die einerseits darin bestehen, dass ein kunst- und kulturerfahrenes Subjekt mit einer Fülle von Vergleichsmöglichkeiten idealisiert wird, (vgl. Prokop 1986, 176) und andererseits darin, dass KonsumentInnen und RezipientInnen als manipulierbare Objekte konzipiert werden und für sie keine Chance besteht, der 'Umklammerung' der Kulturindustrie zu 'entkommen', wie sich in den Äußerungen

²⁵⁷ Kellner (1982 zitiert nach Göttlich 1994, 12) kritisiert drei Schwachstellen der Kulturindustriekritik: die übergroße monolithische und manipulative Wirkung der Kulturindustrie, die eindimensionale und monolithische Wiederholung bestehender Ideologien und die Verallgemeinerung unterschiedlicher historischer Erfahrungen. Diese Kritik sieht Göttlich (1996) durch die Ansätze von Löwenthal teilweise überwunden. Entgegen der Ansicht von Horkheimer/Adorno (1969, 153) "Vergnügtsein heißt Einverständnis." fragt Löwenthal z.B. bezüglich des Verhältnisses von Kunst und Massenkultur: "Sind Gleichungen Kunst = Einsicht = Elite auf der einen und Massenkultur = Unterhaltung = Massenpublikum auf der anderen Seite zwingend? Suchen die Eliten niemals nach Unterhaltung, und steht die Masse des Publikums eo ipso der echten Kunst fremd gegenüber?" (Löwenthal zitiert nach Göttlich 1996, 157)

"Den Leuten scheint das Bewußtsein abgekauft." (Haug 1986, 130) oder "Das bis zum äußersten präparierte Publikum wollte, wenn man seinem Willen sich überließe, verblendet das Schlechte;" (Adorno 1963, 57) zeigt. Emanzipationstendenzen, Hybridisierung der Verhaltensweisen und Lernfähigkeit von KonsumentInnen und RezipientInnen sowie die daraus resultierende Skepsis gegenüber Werbung und medialen Angeboten, aber auch eine gewisse Selbstverantwortlichkeit des Subjekts, werden nur bedingt berücksichtigt.

Dennoch ist den Ansätzen der kritischen Theorien und der Warenästhetik, trotz veränderter technologischer und gesellschaftspolitischer Rahmenbedingungen, in vielen Bereichen ihr – begrifflich ja behauptetes – kritisches Potenzial zuzuerkennen. Auch in Bezug zu Medienmarken und den ihnen zu Grunde liegenden Strategien und Verwertungsinteressen kann auf dieser Basis Kritik treffend argumentiert werden. Denn Medienmarken wirken systemerhaltend, da sie eine grundlegende kapitalistische Produktionsweise nicht hinterfragen oder in Frage stellen, sondern vielmehr diese voraussetzend und darauf aufbauend als organisationelle Strategien zur Kapitalverwertung eingesetzt werden. Deshalb erscheint es durchaus sinnvoll, sich des Instrumentariums der kritischen Theorie anzunehmen und dieses entsprechend zu adaptieren, wie es zum Teil, oft jedoch ohne deutlich Bezug zu nehmen, getan wird.²⁵⁸ Besonders dann, wenn sich Medienorganisationen Medienmarken nur bedienen, um damit zu werben, aber ihre medialen Angebote nicht in diesem Sinne verbessern, kommt das kritische Potenzial dieser theoretischen Ansätze zum Tragen.

Deutlich wird dies in den Ausführungen von Prokop (2000), der die Thesen der kritischen Theorie einer aktuellen Überprüfung unterzieht, übertriebene und einseitige Behauptungen relativiert, nach wie vor treffende Thesen jedoch deutlich thematisiert. So stellt er der von der kritischen Theorie behaupteten Ich-Schwäche Rationalität und Vernunft des Publikums und eine Ichstarke Grenzerweiterung gegenüber (vgl. Prokop 2000, 206ff und 218ff), ohne jedoch in die Gegenthese zu verfallen, die RezipientInnen könnten die mediale Produktion qua ihrer Interessen gänzlich bestimmen.

In der vorliegenden Untersuchung wird davon ausgegangen, und ist bislang auch so argumentiert worden, dass Medienmarken Qualitätsetiketten für mediale Angebote darstellen und eben nicht nur werblich 'vernutzt' werden.²⁵⁹ Inwiefern Medienmarken als Strategien zur Qualitätsverbesserung medialer Inhalte und damit zum langfristigen marktlichen Erfolg eingestuft werden oder als perfide Strategie der Kulturindustrie, das Orientierungsbedürfnis der RezipientInnen zum Zweck der Kapitalverwertung auszuschlachten, ist ebenso vom theoretisch-analytischen Standpunkt abhängig, wie die Beurteilung der grundsätzlichen Möglichkeit, über Me-

²⁵⁸ So verweist Göttlich (1994 und 1996) darauf, dass Ansätze der kritischen Theorie in den Cultural Studies zu finden sind, aber in dieser theoretischen Richtung häufig 'vergessen' werden, zu thematisieren.

²⁵⁹ De Haen (1996, 238) kritisiert gerade das Fehlen solcher Auszeichnungsetiketten.

dienmarken und Unternehmensleitsätze zur Erhöhung der Selbstverpflichtung der Medienorganisationen gegenüber gesellschaftlichen Zielen zu kommen.

Dennoch legitimiert die – auch durch Medienmarken – verstärkte Hybridisierung von werblichen und redaktionellen Inhalten die rechtlichen Rahmenbedingungen, die u.a. die Kennzeichnungspflicht und die Trennung der Werbung vom redaktionellen Teil regeln. Da unklar ist, wie wirklichkeitsrelevant die hybridisierten Sowohl-auch-Inhalte sind und inwiefern sie für die RezipientInnen durchschaubar bleiben, bleibt die Notwendigkeit solcher Werberegulungen evident.

5.3 Rezeption: Medienmarken als vertrauenswürdige Meta-Medien

Als wesentliches Kennzeichen medialer Angebote wird der Informationsmangel und damit verbunden die eingeschränkte Qualitätsbeurteilung durch die RezipientInnen genannt. Beide sind auch für die Beurteilung der Implikationen von Medienmarken von grundlegender Relevanz. Es besteht Informationsmangel bezüglich Qualität, persönlichem Nutzen und Preis, was sich u.a. darauf zurückführen lässt, dass die Qualität medialer Inhalte weder vorab beurteilt werden kann, noch die Inhalte 'zurückgegeben' werden können, wenn die gelieferte Qualität nicht der erwarteten entspricht.²⁶⁰ Mediale Angebote sind Angebote, deren Qualität zum Teil erst nach der Rezeption und zum Teil überhaupt nicht beurteilt werden kann, sie sind also Erfahrungs- und besonders häufig Vertrauensgüter.

Der skizzierten Informationsmangel-Situation kann entweder dadurch begegnet werden, dass die schlecht informierte Marktseite, also die RezipientInnen, u.a. durch Screening versucht, zusätzliche Informationen zu gewinnen, oder dass sich die gut informierte Marktseite, die Medienorganisationen, u.a. über Signaling bemüht, die Qualität des Angebots glaubhaft zu kommunizieren. Daneben gibt es auch noch die Möglichkeit, Orientierung durch externe und unabhängige Instanzen zu sichern, was eine besondere Bedeutung erlangt, weil dem Signaling über Medienmarken trotz aller Selbstverpflichtung unternehmensegoistische Beurteilungshorizonte unterstellt werden müssen.

Für die Einrichtung einer solchen externen Orientierungsinstanz, die durch die dynamische Entwicklung der audiovisuellen Medien in Gestalt vermehrter Angebote sowie neuer Vertriebs- und Angebotsformen und den damit einhergehenden Anforderungen an die Medienkompetenz der RezipientInnen besonders wichtig wird, sprechen sich viele AutorInnen aus.²⁶¹

²⁶⁰ Da der Informationsmangel-Situation der Werbekunden mit der Institutionalisierung einer ausdifferenzierten, systematischen und repräsentativen Media- und Publikumsforschung begegnet worden ist (vgl. Siegert 1993), soll sie an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden.

²⁶¹ U.a. die Kommission Medienverantwortung in ihrem Bericht an den damaligen Bundespräsidenten sowie die Beratungen der Ministerpräsidenten der Länder zur Novellierung des Rundfunkstaatsvertrags 1996 (vgl. Rundfunk und Fernsehen 44. Jg., 214; Krotz 1996, 214ff)

Krotz (u.a. 1996 und 1997a) argumentiert in diesem Zusammenhang für eine 'Stiftung Medientest', die nicht aus einem gesamtgesellschaftlichen Beurteilungshorizont heraus die medialen Angebote bewertet wie z.B. ein Medienrat, sondern als neutrale Institution systematische und verobjektivierte Bewertungen medialer Angebote aus Sicht der VerbraucherInnen zur Verfügung stellt und diese somit in der Aneignung entsprechender Kompetenzen unterstützt, Orientierung für ihre subjektiven Bewertungen liefert sowie innerhalb des vorhandenen Meinungsspektrums die verbraucherorientierte Position artikuliert.

Neben den Kernfunktionen, die medialen Angebote kontinuierlich aufzuzeichnen, zu archivieren und zu analysieren sowie die Öffentlichkeit über die Ergebnisse kontinuierlich und schnell zu informieren, könnte bzw. müsste eine solche 'Stiftung Medientest' auch die Aufgaben eines Forums, eines Dienstleisters und eines Ombudsmannes übernehmen. Damit könnte u.a. die Angebotslage für die schlecht informierte Marktseite transparent und deren Bedarfsreflexion und Nachfragemobilität gesteigert werden (vgl. Krotz 1996, 221f). Dass eine solche neutrale und unabhängige Einrichtung zur 'Qualitätsbeurteilung' aus Rezipientensicht nicht gegen eine marktwirtschaftliche Regelung gerichtet ist, sondern vielmehr ökonomisch sinnvoll ist (vgl. auch Schröder 1997, 22), kann u.a. damit begründet werden, dass langfristig Fehlallokationen vermieden, Markt- und Angebotstransparenz, die ja Wettbewerb fördern, erhöht und Transaktionskosten mindestens bei einer Marktseite gesenkt werden.²⁶²

Merten (1995) konstatiert angesichts der Evolution der Medien und der damit verbundenen Zunahme der Medieninhalte, die er für die Jahre zwischen 1960 und 1990 und bezogen auf die vier klassischen Medien Zeitungen, Zeitschriften, Radio und Fernsehen auf 4000% schätzt: "Man braucht (Meta-)Medien, um sich über Medien zu informieren."²⁶³ Die hohen Auflagen und Leserschaftszahlen des klassischen Meta-Mediums Programmzeitschrift belegen dies ebenso wie die ungeheure Zahl der Aufrufe der Internet-Suchmaschinen.²⁶⁴ Hier zeigt sich, dass es auch außerhalb der Gemeinnützigkeit ökonomisch interessant sein kann, sich als Orientierungsinstitution, als Meta-Medium zu positionieren. Dabei fällt der kritische Anspruch öko-

²⁶² Die Probleme, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven bei der Einrichtung einer 'Stiftung Medientest' ergeben, und die grundsätzliche Kritik an diesem Vorhaben werden im Anschluss an den Beitrag von Krotz (1996) in 'Rundfunk und Fernsehen' (1996) diskutiert. In diesen Beiträgen wird auch deutlich, dass das Manko bestehender Beurteilungs- und Bewertungsinstitutionen vor allem in ihrer mangelnden Bekanntheit liegt. Welche/r Rezipient/in weiß schon, dass sie/er bei Beschwerden über öffentlich-rechtliche Programme den entsprechenden Rundfunkrat anrufen kann? (vgl. Grätz 1996) Wer kennt die Kriterien der Urteilsfindung bei der 'Freiwilligen Selbstkontrolle Fernsehen'? Zwar lassen sich diese Kriterien erfragen, aber die Ausführungen von von Gottberg (1996, 231) machen sehr deutlich, dass dies als Holschuld der Interessierten betrachtet wird und nicht als Bringschuld der Institution (vgl. auch de Haen 1996, 238).

²⁶³ So ähnlich Meier/Schanne/Trappel (1994, 107): "Metakommunikation wird immer wichtiger."

²⁶⁴ Vgl. dazu auch Breunig (1997), der die Entwicklung von Videotext und Internet als neue Orientierungshilfen thematisiert.

nomisch orientierter Meta-Medien meist geringer aus oder wird als Argument für das eigene Medium bzw. die eigene Mediengattung instrumentalisiert.

Medienmarken sind auf Grund ihrer Signaling-Kompetenz dagegen der Versuch der gut informierten Marktseite, die Qualität des Angebots glaubhaft zu kommunizieren. Sie sind also letztlich als Qualitätsversprechen eine wesentliche Orientierung für die RezipientInnen, eine kommunikative Vermittlungsinstanz für berechnete Erwartungen an mediale Angebote und damit ein spezifisches Meta-Medium.²⁶⁵ Auch die Umsetzung eines professionellen Beziehungsmanagements durch die Medienorganisationen, lässt sich darauf zurückführen: "Die mit den Konzentrationsprozessen einhergehenden inter- und intramedialen Verflechtungen verschaffen korporativen Akteuren neue Machtressourcen, die ihnen dazu verhelfen, die Interaktionsbedingungen nochmal zu ihren Gunsten zu verbessern. Die Vielfalt der Handlungsoptionen, die den Rezipienten offensteht, stößt nämlich dort an ihre Grenzen, wo Selektion in Arbeit ausartet. Korporative Akteure helfen hier in Form von meta-kommunikativen Selektionshilfen aus." (Theis-Berglmaier 1997, 31)

Im Folgenden soll deshalb diskutiert werden, inwiefern Medienmarken die Zuwendung der RezipientInnen zu medialen Angeboten beeinflussen und dann einen Interpretationsrahmen für diese Angebote bilden können. Dieser Vorgehensweise liegt implizit eine Aufteilung des Rezeptionsprozesses zu Grunde, wie sie Levy/Windahl (1985, 112ff) vornehmen. Sie unterteilen in analytisch trennbare Phasen des Kommunikationsprozesses: Präkommunikative, kommunikative und postkommunikative Phase. Dabei ist der Argumentation von Scherer (1997, 43) insofern zu folgen, als der Begriff Zuwendung dem der Selektion dann vorzuziehen ist, wenn Selektionsprozesse sich nur auf die präkommunikative Phase beziehen. Im Folgenden soll vor allem die Selektion der Zuwendung betrachtet werden, da sie eines besonderen Entschlusses bedarf (vgl. Hasebrink/Doll 1990, 33), Selektionen im Laufe der Rezeption sind jedoch keineswegs von den Überlegungen ausgeschlossen.²⁶⁶

Die Konzeption der Rezeption als Handlung (vgl. dazu Teichert 1972 und 1973; Renckstorf 1989; Scherer 1997, 41ff) liefert dazu die Grundlage und in diesem Zusammenhang wird u.a. auf Ansätze des Uses-and-Gratifications-Approachs und die Schematheorie, implizit auch auf das dynamisch-transaktionale Modell, Bezug genommen.

²⁶⁵ Spezifisch deshalb, weil eine Medienmarke kein Medium im Sinne der Definition in Kapitel 1.2.2 ist, sondern ein Medium im Sinne einer weiten Mediendefinition. Aber sie ist auch ein besonderes Meta-Medium. Und weil ihr die potenzielle Neutralität anderer Meta-Medien fehlt, sie also eine kommerzialisierte Form eines Meta-Mediums darstellt. Dennoch stellt sie als Sender-, Zeitungs- oder Zeitschriftenmarke ähnlich der Marke eines Handelsunternehmens einen Qualitätsausweis für ein ganzes Sortiment bereit und spart den RezipientInnen damit 'Einkaufskosten' (vgl. auch Heinrich 1994, 143f).

²⁶⁶ Donsbach (1989, 392) unterscheidet Selektionen weiterführend in Entscheidungen über die generelle Teilnahme am Massenkommunikationsprozess, Auswahl des Mediums, Zuwendung zu redaktionellen Angeboten innerhalb der Medien und Zuwendung zu einzelnen Informationseinheiten. Bezüglich der Medienmarken verliert diese Unterteilung allerdings an Relevanz, weil die Zuwendung zur Medienmarke, wie immer sie gerade 'verkörpert' wird, wichtig ist.

5.3.1 Selektionsorientierung durch Medienmarken

Grundlage dafür, dass Medienmarken in die Selektionsentscheidung der RezipientInnen eingreifen können, ist die handlungstheoretische Fundierung des Rezeptionsprozesses. Diese bezieht sich meist auf Entwürfe zur Theorie sozialen bzw. situativen Handelns und auf die Theorie des symbolischen Interaktionismus (vgl. Burkart 1995, 38ff und 211ff; Renckstorf 1989, 328ff; Scherer 1997, 46ff)²⁶⁷, wobei routinemäßiges, d.h. unproblematisches, weil mit den Alltagserfahrungen übereinstimmendes Handeln, und problematisches, weil erst problemadäquat zu entwerfendes Handeln, unterschieden werden (vgl. Abbildung 5-6).

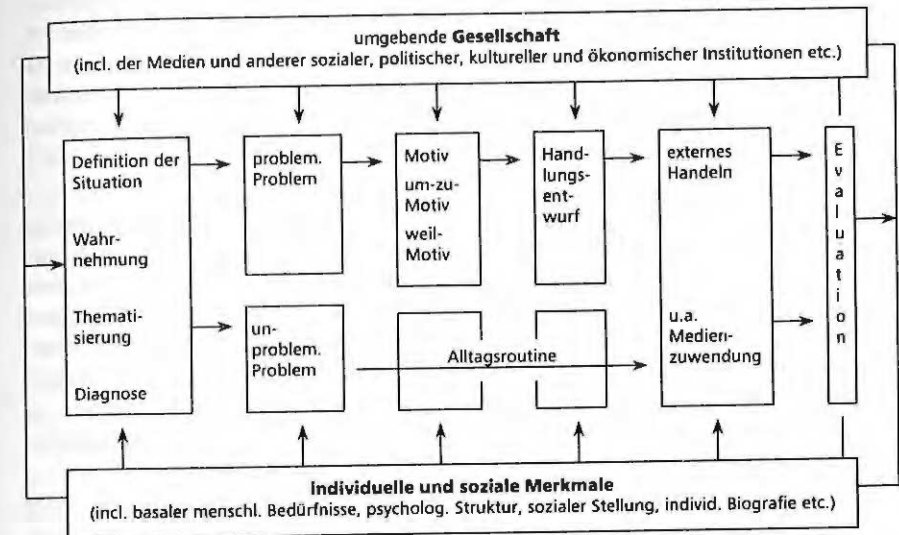


Abbildung 5-6: Handlungstheoretisch fundiertes Referenzmodell zur Ermittlung von Folgen und Konsequenzen massenmedialer Kommunikationsprozesse
Quelle: Renckstorf 1989, 332

Zur Untersuchung des Einflusses von Medienmarken auf die Selektionsentscheidungen bieten sich auch Varianten des Uses-and-Gratifications-Approachs zur Erklärung an, z.B. der Expectancy-Value-Approach, der das Zustandekommen von Erwartungen aufschlüsselt (vgl. Palmgreen/Rayburn 1985, 61ff): Danach haben RezipientInnen Erwartungen darüber, dass bestimmte mediale Angebote bestimmte Ei-

²⁶⁷ Krotz (1997b, 80) weist zu Recht darauf hin, dass die Übertragung des symbolisch-interaktionistischen Interaktionsverständnisses auf den Umgang mit medialen Angeboten problematisch ist, weil Herstellung und rezeptive Realisierung des Kommunikats weitgehend entkoppelt sind.

enschaften haben und damit für bestimmte Nutzungszwecke geeignet sind. Diese Erwartungen basieren auf persönlicher Erfahrung, Informationen durch Medien und Informationen durch persönliche Empfehlung,²⁶⁸ was auch durch Untersuchungen der Selektionsentscheidungen bei der Online-Nutzung bestätigt wird (vgl. u.a. Eimeren/Gerhard/Oehmichen/Schröter 1998; Wirth 2000).

Implizit baut diese Erklärung des Selektionsverhaltens von RezipientInnen auf der Nutzenmaximierung im Rahmen aktiver rationaler Entscheidungskalküle auf, doch diese dem 'rational choice'-Modell folgende Konzeption impliziert mehrere Annahmen, die so nicht ohne weiteres auf alle Arten der Rezeption übertragen werden können (vgl. Brosius 1995, 81ff). Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass RezipientInnen die Kosten zur Beschaffung von Informationen über die medialen Angebote überwiegend gering halten und dafür einfachen Auswahlverfahren den Vorzug geben.²⁶⁹ Routinen als entlastende Sozialregeln haben diese komplexitätsreduzierende Funktion in Entscheidungsprozessen, weil das Vertrauen und das Wissen, dass bestimmte Routinen Informationskosten reduzieren, eine situationsadäquate Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit sicherstellen (vgl. Jäckel 1992, 251).

Dies bedeutet jedoch nicht, dass die habitualisierte Mediennutzung, die in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle spielt, nicht rational wäre, sie ist vielmehr gerade als vereinfachtes Verfahren rational.²⁷⁰ Denn berechtigterweise kann bei einer regelmäßigen Mediennutzung von einer Stabilisierung der Erwartungen ausgegangen werden, wenn die medialen Angebote nicht drastisch verändert werden. Übergänge zu traditionalem und ritualisiertem Handeln können dabei ebenso festgemacht werden (vgl. u.a. Scherer 1997, 54ff)²⁷¹ wie die Verankerung der Mediennutzung in Lebenswelttypen (vgl. u.a. Krotz 1991) und die Generierung über-individueller Nutzungsmuster (vgl. u.a. Hasebrink/Krotz 1993; Hasebrink 1997b).

Die Auswahlssituation wird sich auf Grund der Vermehrung medialer Angebote für die RezipientInnen auf absehbare Zeit nicht vereinfachen, sondern eher verkomplizieren, was zunehmend handhabbare Selektionsmechanismen erfordert: "Medien-

²⁶⁸ Vgl. auch Büchner 1989, 46ff. Schweitzer (1996, 212f) geht ähnlich davon aus, dass die Informiertheit der RezipientInnen davon abhängt, inwieweit echte und fiktive Präferenzrangfolgen übereinstimmen. Während die Produktpolitik von Film- und Fernsehorganisationen darauf abzielt, dass das Angebot an die Spitze der echten Präferenzrangfolge positioniert wird, zielt die Kommunikationspolitik darauf, eine fiktive Rangfolge zu konstruieren und das Angebot dort an die Spitze zu setzen.

²⁶⁹ Auch wenn, wie Scherer (1997, 224ff) in seiner Untersuchung zur Rezeption bezüglich der Volkszählung feststellt, die Informationssuche ein motivational gesteuertes Verhalten ist und das Interesse an Information von deren Relevanz abhängt bzw. der Wunsch nach Beherrschung einer als wichtig erkannten Situation Informationsbedürfnisse auslöst.

²⁷⁰ Die Rationalität dieses Typus von Mediennutzung entspricht damit auch der Alltagsrationalität, die Brosius (1995) in Bezug auf die Nutzung und Verarbeitung von Nachrichten erläutert und anwendet.

²⁷¹ Habitualisierte Mediennutzung findet sich auch beim Kauf von Zeitschriften: Kuhn (1994, 255) stellt fest, dass besonders hochpreisige Programmzeitschriften aus Gewohnheit gekauft werden.

nutzer werden in Zukunft nicht (zumindest nicht regelmäßig) mehr Angebote rezipieren, weil zusätzliche Auswahlmöglichkeiten nicht zu einer 'besseren' Auswahl, sondern zu mehr Urteilsunsicherheit führen, und die Nutzer letztlich Entscheidungs- und Selektionsheuristiken erwerben und einsetzen werden, um nicht die ganze Palette des Angebots überprüfen zu müssen." (Vorderer 1995, 495) Ähnlich sieht dies Jäckel (1998a, 265), der mit Bezug zu Schulze auch für den Erlebnismarkt festhält, dass es KonsumentInnen im Grunde genommen einfach haben möchten, und die Konsequenz auf die Angebotsdifferenzierung der Anbieter zurückverlagert.

Vereinfachte Auswahlverfahren werden vor allem relevant, wenn es sich um Niedrigkostensituationen handelt, Situationen, in denen die Kosten einer vollständigen Information den Nutzen übersteigen und es daher gerade nicht rational ist, alle Informationen zu beschaffen. So zeigen neueste Untersuchungen, dass selbst die Navigationsentscheidungen im World Wide Web nicht durchweg rational sind, sondern im Gegenteil häufig spontane Ad-hoc-Entscheidungen die Selektion charakterisieren (vgl. u.a. Wirth/Brecht 1998, 164).

In diesem Zusammenhang kommen spezifische Suchstrategien in der präkommunikativen Phase zur Anwendung, wobei Indikatoren, wie z.B. die Nutzung von Programmzeitschriften, Hinweise auf die Publikumsselektivität geben können. Zugleich lassen sich jedoch auch Such- und Selektionsrepertoires annehmen bzw. Situationen vorstellen, die eine Modifikation des Entscheidungsmodells nötig erscheinen lassen. Denn um erklärungskräftig sein zu können, muss die Situationslogik in die Bewertung und Ausführung von Medienaktivitäten integriert werden (vgl. Jäckel 1992).

Eine analoge Argumentation findet sich auch in medienökonomischen Analysen der Mediennutzung. Sie kann in diesem Sinne auf Medienmarken übertragen werden und betont dabei die bereits thematisierte Notwendigkeit und Rationalität, Medienmarken-Strategien angebotsorientiert umzusetzen, weil damit eine 'Quasi-Rente' erwirtschaftet werden kann:²⁷² "Der Konsument ist bei der Wahl zwischen verschiedenen Anbietern auf Erfahrungen aus der Vergangenheit angewiesen, da er im voraus die Qualität der gelieferten Informationen nicht bestimmen kann. Folglich wird er auf einen Produzenten zurückgreifen, mit dem er gute Erfahrungen gemacht hat und der über eine gewisse Reputation verfügt." (Schröder 1997, 20f)

Erwartungen bündeln sich in einer Medienmarke, die dann eine Erwartungs-Erwartung darstellt. Sie kann die Transaktionskosten, d.h. die Such- und Informationskosten, für die NachfragerInnen reduzieren, weil sich durch sie Überprüfungen der medialen Inhalte hinsichtlich ihrer jeweiligen Rezeptionsrelevanz erübrigen. Damit wird neben der persönlichen Erfahrung mit den medialen Angeboten auch die Information durch Medien, also die Information über die Relevanz der Inhalte selbst, relevant (vgl. Karmasin, M. 1998, 106). Belegt werden diese Argumente – wiederum – durch die Nutzung der Online-Angebote. Hier konnte nachgewiesen

²⁷² 'Quasi-Rente' stellt einen Mehrertrag eines Angebots im Vergleich zu der nächstbesten Wahl dar.

werden, dass für die Nutzung von Online-Angeboten klassischer TV-Sendungen, also Medienmarken, die Hinweise aus den Sendungen mit 72% und die Hinweise aus anderen Medien mit 64% ausschlaggebend waren (vgl. Eimeren/Gerhard/Oehmichen/Schröter 1998, 432).

Zugleich wird deutlich, dass besonders Fernsehsender sich für eine Medienmarken-Strategie eignen, denn die Fokussierung auf Medienmarken als Erwartungs-Erwartungen entspricht auch dem Ziel der 'Flow Production' (vgl. Kiefer 1998, 103), die ja die Nutzung gerade nicht einer einzelnen Sendung, sondern eines ganzen Programms bedeutet. So gehen auch Hasebrink/Doll (1990, 22ff) davon aus, dass bei Fehlen von Informationen über einzelne Sendungstypen, die Programmbindung bzw. die Kanal-Loyalität selektionsrelevant werden bzw. dass überhaupt nur beachtete Programme für die Auswahlentscheidung relevant werden. Insofern kann die Fernbedienung als 'relevant set' der Mediennutzung bezeichnet werden (vgl. Karstens/Schütte 1999, 104).²⁷³

Ein Ansatz, der die Bedeutung von Medienmarken bei der Zuwendung zu medialen Angeboten erklären helfen kann, ist die aus der kognitiven Psychologie stammende und auf die Medienrezeption adaptierte Schematheorie, die jedoch nicht als einheitliche Theorie, sondern eher als Konzept begriffen wird und einem transaktionalen Ansatz am nächsten kommt, weil sie die Konstruktion von Bedeutung durch kognitive Strukturen der RezipientInnen postuliert. Danach benötigen RezipientInnen Selektionskriterien und Verarbeitungsrichtlinien, um in der Informationsflut schnell und ohne größeren Aufwand zu reduzieren und zu selektieren. Die Wahrnehmung ist dabei durch Hypothesen, diese wiederum durch Erwartungen und Vorstellungen geleitet.

Schemata basieren auf der Wiederholung gleichartiger Erfahrungen, bündeln diese Erwartungen und Vorstellungen und werden durch einige wenige, spezifische Attribute aktiviert. Komplexere Schemaorganisationen werden als Scripts bezeichnet, wenn es sich um größere Ereignis- oder Handlungsabläufe handelt, oder als Frames, wenn sie als komplexe Organisation von Wissensstrukturen in sozialen Situationen eine Rolle spielen (vgl. Brosius 1991, 285ff; Brosius 1995, 100ff; Scherer 1997, 61ff; Schmidt/Weischenberg 1994, 212ff; Wirth 1997, 124ff).²⁷⁴

²⁷³ Allerdings gehen Hasebrink/Doll (1990, 24ff) von einer höheren Relevanz der individuellen Einstellung gegenüber einer allgemeinen Attraktivität aus, wobei die Bekanntheit der Angebote dennoch eine wesentliche Voraussetzung ist. Medienmarken zielen darauf, die individuelle Einstellung im intendierten Sinn zu manipulieren. Brosius/Wober/Weimann (1992) untersuchten Loyalität in der Fernsichtnutzung und fanden bei relativ hoher Konsistenz des Fernsehverhaltens doch unterschiedliche Muster, von der Kanal-Treue über die Treue bezüglich bestimmter Programmtypen bis hin zur Loyalität bezüglich individueller Fernsehprogramme. Sie leiten daraus auch Hinweise über die Komplementarität bzw. Substitution einzelner britischer Fernsehprogramme ab. Auch Webster/Wakshlag (1983, 433) bündeln in ihrem Modell zum Auswahlverhalten von Fernsehprogrammen Teile dieser Argumentation.

²⁷⁴ Kritisiert wird vor allem der universelle Einsatz des Begriffs, der ihn konzeptionell unscharf werden lässt (Brosius 1991, 290ff).

Schmidt/Weischenberg (1994, 213ff) verweisen auf den mit Schemata verbundenen Konstruktionsaspekt menschlicher Erfahrungswirklichkeit und auf ihre Intersubjektivität, die Kommunikation und Interaktion ermöglicht.²⁷⁵ Sie wenden den Schemabegriff auf Mediengattungen an und gehen davon aus, dass medienbezogene Handlungen sich an Medienschemata orientieren, weil RezipientInnen einzelne Medienangebote im Rahmen bestimmter Vorerwartungen bezüglich ihres Wirklichkeitsbezugs²⁷⁶, ihrer emotionalen und kognitiven Gratifikationen, ihrer Zuverlässigkeit bzw. Glaubwürdigkeit oder ihres funktionalen Nutzens wahrnehmen. Zugleich haben Schemata in Bezug auf Medienangebote eine gewisse Ordnungsfunktion.

Auf der Kenntnis dieser Wirklichkeitsbezüge bauen TV-Parodien auf. Gleichzeitig wirken Medienschemata auch als Erwartungsmuster und Klassifizierungshilfe im Leistungserstellungsprozess, damit Medienschaffende erwartungsgerecht produzieren und zusammenstellen, aber auch, um bewusst davon abweichen zu können (vgl. Schmidt/Weischenberg 1994, 218f und Kapitel 5.1).

Analog dazu bietet es sich an, auch Medienmarken als Schemata einzuordnen, die den RezipientInnen das Erkennen, Einordnen und Bewerten der medialen Angebote erleichtern.²⁷⁷ Eine besondere Rolle spielt dabei die Marken-Audiovisualisierung, denn das Programm und seine Strukturierung der Welt-Darstellung vermitteln allein und für sich nicht mehr genügend Ordnung. Es bedarf also zusätzlicher gestaltender Elemente im Sinne von "Design als bewußtes Handeln zur Herstellung sinnvoller Ordnung" (Papanek 1972 zitiert nach Hickethier/Bleicher 1997, 9). In dieser Hinsicht hat auch die Medienmarken-Audiovisualisierung zunehmend die Funktion eines information chunk', eines Schlüsselreizes.

Die Medienmarke kann also sowohl als eigenständiges Wahrnehmungs- und Beurteilungsobjekt betrachtet werden, als auch als Schlüsselinformation für die ihr zu Grunde liegenden medialen Angebote, was besonders bei Qualitätsunsicherheit relevant wird, denn dann wird bevorzugt auf externe Schlüsselinformationen und Bewertungsmaßstäbe als Qualitätssignale zurückgegriffen. Ähnlich sind auch die, den meisten Medienmarken inhärenten Formatierungen zu sehen, die nach Aussage des Programmdirektors von RTL in diesem Sender soweit fortgeschritten sind, "... daß unsere Zuschauer zum Teil auf Programmzeitschriften verzichten können." (zitiert nach Bleicher 1997a, 13; vgl. ähnlich Goldhammer 1995, 254f).

Neben der Angebotsdifferenzierung und der entsprechenden audiovisuellen Kennzeichnung ist vor allem auch die kommunikative Vermittlung der Medienmarken-Identität eine wichtige Instanz, um eine Orientierung für die RezipientInnen zu bieten, denn Image erlaubt eine gewisse Vorselektion bzw. erleichtert es den Rezipien-

²⁷⁵ Vgl. zum Bezug von Frames und Scripts zur Common Culture u.a. Paus-Haase 1999, 9.

²⁷⁶ D.h. bezüglich Referenzmodalität, thematisierter Wirklichkeitsbereiche sowie Ästhetik und Stilistik des Angebots.

²⁷⁷ Dies entspricht auch der Formatierung der zu Grunde liegenden Angebote, denn Formate sind letztlich Schemata der Produktion.

Innen, ihre eigenen Vorlieben mit Attributen der Medienmarke in Beziehung zu setzen (vgl. Vorderer 1995, 497). Wirth (2000) bezeichnet in diesem Sinne Image neben Glaubwürdigkeit und positivem Eindruck als Kompetenzsubstitut. Dabei können Images, deren Konstruktion konstante Visualisierung geradezu voraussetzt, als Schemata von Meinungen und Informationen über ein Objekt aufgefasst werden (vgl. u.a. Merten/Westerbarkey 1994, 208), die als moderne fiktionale Struktur Wissensbestände über das Objekt erzeugen, die die Erfahrung ergänzen. Eine Medienmarke kann also einer der zentralen Selektionsheuristiken von RezipientInnen werden.²⁷⁸

Die empirische Überprüfung der Etablierung durchgängigen Medienmarken-Bewusstseins, d.h. die bewusste Unterscheidung von Medienmarken-Angeboten sowohl von der Mediengattung als auch von Konkurrenzangeboten, und die grundsätzliche Bevorzugung von Medienmarken, steht noch weitgehend aus. Jedoch gibt es eindeutige Hinweise, dass eine Orientierung an Medienmarken auch z.B. zur Nutzung ihrer Online-Versionen führt (vgl. auch Eimeren/Gerhard/Oehmichen/Schröter 1998, 432; Neuberger/Tonnemacher/Biebl/Duck 1997, 659f; Rössler/Ognianova 1999, 113; Schweiger 1998, 127; Wirth 2000), weshalb klassische Medien mit ihren Online-Versionen ganz im Sinne eines Markentransfers einen Startvorteil haben, weil bereits Anknüpfungspunkte und ein Kompetenzvorsprung bestehen. Die Anzahl der Visits auf den entsprechenden Medienseiten kann fast nur von großen Suchmaschinen erreicht werden.²⁷⁹

Wirth und Brecht (1998; vgl. vor allem Wirth 2000) konnten in ihrem Projekt Web-Say mit der Methode des lauten Denkens konkretere Hinweise auf Markentransfer-Effekte finden. Nicht nur werden Online-Angebote klassische Medienmarken häufig besucht, sondern es werden auch entsprechende Nutzungsbegründungen gegeben. Bei kurzen Stipp-Visits lassen die Kommentare der NutzerInnen auf Images oder Markenbewusstsein schließen, fast alle Erst- und Kennenlern-Visits verliefen über die Auswahl bekannter Print- und TV-Marken aus der vorgegebenen Linkseite und waren durch eine relativ ausführliche Beschäftigung mit dem Web-Angebot und oft durch ein bereits vorab ausgesprochenes Lob für die klassischen Angebote charakterisiert. Die sich durch lange Aufenthaltsdauer und hohe Wertschätzung auszeichnenden Freundschafts- und Fan-Visits verweisen am deutlichsten auf Medienmarken-Treue.

Grundsätzlich besteht jedoch die Gefahr, dass Medienorganisationen, nachdem sie anfangs durch eine Kombination aus qualitätsorientierter Angebots- und Kommunikationspolitik, die RezipientInnen mit Medienmarken-Angeboten überzeugt ha-

²⁷⁸ Und wie Weischenberg/Scholl (1989, 424f) feststellen, besitzen RezipientInnen zwar vage Journalistenimages, aber gruppenspezifisch durchaus konkrete und stabile Vorstellungen der Medien – vor allem von der politischen Ausrichtung der Lokalzeitungen.

²⁷⁹ So ist z.B. die Homepage des ORF (<http://www.orf.at>) mit 17% Reichweite das am häufigsten genutzte Online-Angebot in Österreich (vgl. Austrian Internet Monitor. In: http://www.orf.at/Facts/inter_05.htm).

ben, im Laufe der Zeit aus Kostengründen die inhaltliche Qualitätsorientierung zurückfahren und sich auf ihren 'guten Ruf' verlassen. Deshalb ist es unabdingbar, dass RezipientInnen darin unterstützt werden, Medienkompetenz aufzubauen und anzuwenden und dadurch in die Lage versetzt werden, dauerhaft die Qualität der Inhalte und somit die Umsetzung der Qualitätsansprüche in der Angebotspolitik besser beurteilen zu können. Auch Krotz (1997a, 252ff) unterstreicht klar die Bedeutung der Medienkompetenz, die aber, weil Mediennutzung eine Form von – kulturell und politisch bedeutsamem – Konsum ist, ohne Verbraucherberatung und -schutz nicht auskommt.

5.3.2 Interpretationsrahmen durch Medienmarken

Interpretationsprozesse sind nicht nur individuell, sondern beziehen sich auf den Hintergrund des Verständnisses über sich selbst, des subjektiven Wissensvorrates und der situationsspezifischen Relevanzsetzung (vgl. Renckstorff 1989, 331), und sie sind strukturiert von Intentionen und Erwartungen (vgl. Scherer 1997, 587f). Früh (1992, 74) beschreibt diesen subjektiven Verarbeitungsprozess als Transformationsprozess bestehend aus Selektion (reduktive Informationsverarbeitung), Integration (Vernetzung) und Konstruktion (produktive Informationsverarbeitung). Mediale Inhalte haben demnach nur Wirkungspotenziale, die erst durch die Interpretation der RezipientInnen zur handlungsrelevanten Botschaft werden, wobei auch bei dieser Informationsverarbeitung und -interpretation Schemata eine wichtige Rolle spielen. In diesem Zusammenhang interessiert nicht nur der Einfluss von Medienmarken auf die Wirkungspotenziale, sondern auch der auf die Interpretationsprozesse der RezipientInnen.

Eine tendenziell die Medienmarken-Problematik tangierende Studie ist die von Becker/Kosicki (1991, 204ff), die Medienimages im Sinne von Alltagstheorien und -images der RezipientInnen hinsichtlich der Medien und ihren Zielen untersucht haben. Darin unterscheiden sie zwischen Images bezüglich 1) Qualität, d.h. Glaubwürdigkeit, Vollständigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Sorgfalt, 2) Patterning, d.h. darüber, ob Medienbeiträge sich kumulativ zu einem umfassenden Weltbild zusammenfügen oder fragmentarisch bleiben, 3) special interests, d.h. spezifischer Standpunkte, die die Medien selbst oder als Repräsentantinnen einflussreicher Personen vertreten und 4) negativer Inhaltsaspekte, d.h. darüber, ob Medien langweilig, tendenziös, übertrieben sensationell u.ä. berichten.²⁸⁰ Die Untersuchung zielte weniger auf die Selektion der medialen Angebote als vielmehr auf deren Verarbeitung ab und konnte nachweisen, dass Medienimage-Variablen zwar einen wichtigen Beitrag leisten, um Wählerreaktionen auf ein kommunalpolitisches Problem zu verstehen, dass jedoch die Erklärungszusammenhänge äußerst komplex sind.

²⁸⁰ Sie verweisen zudem auf methodische Probleme, wenn sie betonen, dass RezipientInnen durchaus in der Lage sind, im Sinne von Selbstauskunft Antworten auf Fragen nach Medienimages zu geben (vgl. Becker/Kosicki 1991, 206f).

Unter einer ähnlichen Perspektive untersuchten Weischenberg/Scholl (1989, 427) im Rahmen einer Kommunalwahl mit einem Mehrmethoden-Design Zusammenhänge zwischen Kommunikationserwartungen und drei Wirkungsebenen, der Wissens-Ebene, der Vorstellungs-Ebene und der Verhaltens-Ebene. Während sich das Wissen unabhängig von den Kommunikationserwartungen entwickelte, spielt diese bei der Entwicklung von Vorstellungen, u.a. des Images des betreffenden Oberbürgermeisters, eine Rolle.

Insgesamt kann dies vorsichtig so auf Medienmarken übertragen werden, dass, um Wirkungspotenziale medialer Angebote einzuschätzen, deren Einordnung unter die Medienmarke mitberücksichtigt werden muss. Eine Medienmarke als Qualitätsversprechen²⁸¹ muss deshalb nicht nur als intervenierende Variable im, sondern vielmehr als Rahmen für den Interpretationsprozess, d.h. für die Transformation von Medienwirklichkeit in Rezipientenwirklichkeit (vgl. Ruhrmann 1994, 246) betrachtet werden. Dabei werden die Bezüge zu Aspekten des funktionalen und symbolischen Nutzens, vor allem zur Ermöglichung von Anschlusskommunikation, deutlich: "Menschen geht es nämlich bei der (Re-Re-)Konstruktion von Wirklichkeit gewöhnlich nicht um Wahrheit im ontologischen Sinn, sondern um *Gewißheit* als Unterstellbarkeit einer sozialen Akzeptanz von Darstellungen und Deutungen, die primär in Bezugsgruppen erworben und überprüft wird." (Westerbarkey 1991, 49)

Krotz (1997b, 82f) verweist darauf, dass Rezeption unter symbolisch-interaktionistischer Perspektive nicht nur den direkten Rezeptionsprozess beim Lesen, Sehen oder Hören meint, sondern als Kaskade von Rezeptionsakten verstanden werden muss, womit letztlich auch die Mediatisierung von Alltag und Lebenswelt zu erklären wäre. Medienmarken können insofern in einem umfassenden Sinn analysiert werden, als sie sozusagen als Kompetenzmarken 'Begleiterinnen' des Alltags sind, auf die sich RezipientInnen auch über die Rezeption hinaus verlassen können. Die Ratgeberfunktion medialer Inhalte wird dann vom Inhalt losgelöst und auf die Medienmarke übertragen.

Aus der Perspektive der Cultural Studies könnte der Interpretationsrahmen durch Medienmarken mit der Gestaltung der Polyvalenz eines Textes begründet werden, so dass nicht nur unterschiedliche Zielgruppen die Kohärenzen im Text auf unterschiedliche Weise herstellen und eine präferenzadäquate Wahrnehmung haben (vgl. Schweitzer 1996, 201ff), sondern, dass Medienmarken Inhalten spezifische Interpretationen unterlegen, weil sie in der Medienmarken-Kommunikation spezifische Wissens Elemente und Erwartungen erzeugen.

²⁸¹ Hickethier (1997, 17) bezeichnet in diesem Sinne Programmzeitschriften als eine Art Versprechensliteratur. Aus kulturkritischer Sicht betrügt die Kulturindustrie ihre KonsumentInnen jedoch um das, was sie immerwährend verspricht: "Das Prinzip gebietet, ihm (dem Rezipienten; Anmerk. GS) zwar alle Bedürfnisse als von der Kulturindustrie erfüllbare vorzustellen, auf der anderen Seite aber diese Bedürfnisse vorweg so einzurichten, daß er in ihnen sich selbst nur noch als ewigen Konsumenten, als Objekt der Kulturindustrie erfährt. Nicht bloß redet sie ihm ein, ihr Betrug wäre die Befriedigung, sondern sie bedeutet ihm darüber hinaus, daß er, sei's wie es sei, mit dem Gebotenen sich abfinden müsse." (Horkheimer/Adorno 1989, 148 und 150)

In welchem Ausmaß Medienmarken die Wahrnehmung und Interpretation medialer Inhalte beeinflussen, kann bislang jedoch nur vermutet, aber noch nicht empirisch belegt werden. Zwar existieren umfangreiche Untersuchungen zur Wirkung medialer Inhalte in Abhängigkeit von Präsentations-, Rezipienten- und inhaltlichen Merkmalen (vgl. u.a. Brosius 1995), eine empirische Untersuchung der Wirkung von Medienmarken muss aber gerade nicht Merkmale des Inhalts untersuchen, sondern die Marke als über die Inhalte hinausgehende Kennzeichnung und Charakterisierung thematisieren. Dennoch soll im Folgenden vor allem auf solche Ergebnisse bisheriger Studien zurückgegriffen werden, die im weitesten Sinne auf Medienmarken anzuwenden wären, was vor allem bei Studien zur Attribution von Glaubwürdigkeit in Abhängigkeit vom Medium und von dem/der KommunikatorIn der Fall ist. Neuere Untersuchungen, die besonders die Rolle der Glaubwürdigkeit in der Internetnutzung problematisieren, können hier wichtige Hinweise geben (vgl. u.a. Rössler/Ognianova 1999; Schweiger 1998 und 1999; Sundar 1998; Wirth 2000).²⁸²

So wird die Bewertung der Glaubwürdigkeit der Quellen von Online-Angeboten in der Untersuchung von Schweiger (1998) zu einem wesentlichen Selektionskriterium, zu einer Selektionsheuristik. Glaubwürdigkeit resultiert auch in dieser Studie aus der persönlichen Rezeptionskompetenz und aus dem auf Werbung und Berichterstattung basierenden Image. Bei der Überprüfung verschiedener Hypothesen konnte Schweiger für den RezipientInnen unbekannte Zeitungen belegen, dass es einen Transfereffekt für die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit gibt: "Wenn RezipientInnen eine ihnen bekannte Tageszeitung für seriös, gründlich recherchiert und glaubwürdig halten, dann gehen sie ebenfalls davon aus, daß die Beiträge in einem Webangebot eben dieser Zeitung glaubwürdig sind." (Schweiger 1998, 139) Die positiven Erfahrungen mit der Print-Version sind also nicht nur ein wesentlicher Selektionsgrund, sondern auch ein entsprechender Interpretationsrahmen. Gleichzeitig zeigt sich, dass RezipientInnen einzelne Inhalte einer Zeitung umso eher glauben, je mehr Vertrauen sie in die Zeitung als solche haben.

Dieser Untersuchung liegen auf sechs Hierarchiestufen verteilte Bezugsobjekte für Glaubwürdigkeitsattributionen zu Grunde, wobei vor allem die als Medienprodukte bezeichneten Angebote als produktmarken-ähnliche Objekte aufgefasst werden (vgl. Schweiger 1999, 92), denen leicht Glaubwürdigkeit attestiert werden kann. Da jedoch die Unterschiede innerhalb der Mediengattungen größer waren als zwischen ihnen,²⁸³ empfiehlt Schweiger (1999, 108), zukünftige Untersuchungen nicht auf Mediengattungen, sondern auf deren Subsysteme, wie sie Medienmarken darstellen, zu beziehen. In diese Richtung war die Untersuchung von Rössler/Ognianova

²⁸² Bezüglich der Bedeutung von Medienmarken im Interpretationsprozess könnten auch Ergebnisse zur thematischen Voreingenommenheit der RezipientInnen interessant sein, obgleich diese meist auf andere Aspekte der Voreingenommenheit, vor allem auf die Vermittlung zwischen medialen Angeboten und Lebenslage, rekurrieren (vgl. u.a. Charlton/Borcsa 1997).

²⁸³ Dies Ergebnis könnte vorsichtig auch dahingehend gedeutet werden, dass die Medienmarken-Klammer wichtiger für die Glaubwürdigkeit sein kann, als die Mediengattung.

(1999, 117ff) angelegt, die auf Grund ihrer Ergebnisse vermuten, dass nicht nur journalistische Identität einem Web-Angebot eine besondere Glaubwürdigkeit verleiht, da Untersuchungspersonen identische Inhalte dann als am glaubwürdigsten einstufen, wenn sie als Online-Zeitungen etikettiert sind, sondern auch, dass Glaubwürdigkeitszuschreibungen von der vermuteten Kompetenz des Anbieters bezüglich des Themas der Meldung abhängen.

Im Projekt WebSay (vgl. Wirth 2000, 186f) konnten spezifische Interpretationen – im hier beschriebenen Sinn – bei sogenannten Arbeits-Visits festgestellt werden. Denn auch wenn die gesuchten Informationen auf der gewählten Website nicht gefunden werden, mindert dies das positive Kompetenz-Image des Anbieters nicht. Das erkannte Defizit wird über Bemerkungen, dass die "sonst eigentlich immer gute Infos bieten", abgearbeitet. Auch die hohe Wertschätzung bei Freundschafts- und Fan-Visits zeigt spezifische Interpretationen im Licht der Markenwahrnehmung: Bei allen Kategorien (z.B. Informationsqualität, Glaubwürdigkeit und Kompetenz, Interessantheit, aber auch Ästhetik und Kreativität) wurden die Online-Angebote klassischer Medien am besten bewertet.

Positive Effekte von Medienmarken auf die Selektion und Interpretation der RezipientInnen lassen sich also eindeutig aufzeigen, wenn sie auch empirisch noch nicht umfassend nachgewiesen wurden. Damit kann das vorrangige Ziel aller Marketingbemühungen von Medienorganisationen, nämlich die Verankerung ihrer medialen Angebote als Erfahrungs- und Vertrauensgüter und die damit verbundene Beeinflussung der Nutzung, mit einer Medienmarken-Strategie erreicht werden. Eine Medienmarke kann somit zur vertrauenswürdigen Orientierungsinstanz in der alltäglichen Mediennutzung, zum vertrauenswürdigen Meta-Medium, werden.

Gleichwohl reizt die Position eines Meta-Mediums dazu, das Vertrauenspotenzial der RezipientInnen dahingehend auszunutzen, dass die Investitionen in und das Bemühen um Qualität langfristig nachlassen, die Medienorganisationen also dazu übergehen, sich aus Gründen der Kostenersparnis auf ihrem 'guten Ruf' auszuruhen. Den Befürchtungen, dass die RezipientInnen den qualitativen Unterschied nicht bemerken oder nicht entsprechend darauf reagieren, muss zumindest teilweise Recht gegeben werden. Andere Branchen belegen die lange 'Nachwirkung' von Marken und die träge Reaktion des Marktes.

Dennoch zeigt sich an den kürzer werdenden Lebenszyklen von Sendungsmarken die Wechselbereitschaft der RezipientInnen und der Zwang zu Innovationen für Medienorganisationen, der z.B. dazu führt, dass RTL 2001 einen zweistelligen Millionenbetrag in Entwicklungsprojekte investiert und auch SAT.1 einen eigenen Etat für Entwicklungen aufstellt (vgl. Horizont 3/2001, 33), nicht zuletzt deshalb, weil die Werbewirtschaft die ständigen Justierungen und Imitationen kritisiert (vgl. Horizont 3/2001, 1).

6 Zusammenfassung und kritisches Resümee

Für Medien liefern – besonders unter den aktuellen Rahmenbedingungen – die Markenbildung und das Markenmanagement eine erfolversprechende Strategie für die Differenzierung und Profilierung gegenüber dem Wettbewerb. Dabei kann sich die Medienmarken-Strategie sowohl auf einzelne Inhalte oder Objekte als auch auf die gesamte Organisation beziehen. Zu diesem Zweck kann auf die bereits ausgearbeiteten marketingtheoretischen Konzepte von und Erkenntnisse zu Marken zurückgegriffen werden. Bei der Transformation des Markenkonzepts auf die Medien müssen jedoch das besondere Angebot und die besondere Marktsituation der Medienorganisationen berücksichtigt werden, was zu entsprechenden Modifikationen des Konzepts führt.

Die Besonderheiten der Medien schlagen sich in spezifischen Problemen, Risiken und Chancen des Medienmarken-Managements nieder, die unter den Stichworten 'Markierungsproblematik', 'Mehrfachverwertung' sowie 'selbstbezügliche Kommunikationspolitik' herausgearbeitet wurden. In übergreifender Perspektive ergeben sich aus dem Medienmarken-Management Konsequenzen für die zukünftige Medienproduktion, die Medieninhalte und die Medienrezeption, die deutlich belegen, dass es sich bei Medienmarken um ein interdisziplinäres Phänomen mit kommunikationswissenschaftlichen Einzigartigkeiten handelt.

Die sich verändernden Rahmenbedingungen, d.h. die politischen, ökonomischen, technologischen und sozialen Dimensionen eines allgemeinen Strukturwandels, beeinflussen auch die Entwicklung der Medienmärkte. Dabei lassen sich die Dimensionen nicht trennscharf voneinander abgrenzen, sondern greifen vielmehr ineinander und verstärken sich. So sind Internationalisierung und Globalisierung, die sich in erster Linie auf ökonomische Prozesse und auf kulturelle Praktiken sowie auf deren Ergebnisse beziehen, nicht absolut von der stärker die politische Dimension betreffenden De-Regulierung und Privatisierung zu trennen. Auch De-Regulierung und Privatisierung sind internationale Phänomene ebenso wie sich die politische Regulierung gesamt internationalisiert. Als gegenläufiger Trend muss gleichwohl eine zunehmende Regionalisierung festgestellt werden, die die ökonomischen und vor allem kulturellen Nahräume aufwertet. Auch die Digitalisierung und die sich daraus entwickelnden Konvergenztendenzen sind nicht nur eine globale Entwicklung, sondern auch eine, die sich einer Regulierung zu entziehen scheint. Und sie erleichtert umfassende Inszenierungen, was wiederum mit den gesellschaftlichen Trends der Individualisierung und Erlebnisorientierung korrespondiert, die ihrerseits internationale Erscheinungen darstellen.

Diese Entwicklungen wirken sich auf die Marktstruktur aller Branchen und entsprechend auf alle klassischen Markenkonzeptionen aus; die Medienmarktstruktur und die Medienmarketing-Strategien sind jedoch besonders intensiv betroffen, da diese Veränderungen sowohl auf der ökonomischen als auch auf der kulturellen Ebene greifen, also nicht nur die Wirtschaftsweise der Medienorganisationen sondern auch den Kern medialer Angebote betreffen.

(1999, 117ff) angelegt, die auf Grund ihrer Ergebnisse vermuten, dass nicht nur journalistische Identität einem Web-Angebot eine besondere Glaubwürdigkeit verleiht, da Untersuchungspersonen identische Inhalte dann als am glaubwürdigsten einstufen, wenn sie als Online-Zeitungen etikettiert sind, sondern auch, dass Glaubwürdigkeitszuschreibungen von der vermuteten Kompetenz des Anbieters bezüglich des Themas der Meldung abhängen.

Im Projekt WebSay (vgl. Wirth 2000, 186f) konnten spezifische Interpretationen – im hier beschriebenen Sinn – bei sogenannten Arbeits-Visits festgestellt werden. Denn auch wenn die gesuchten Informationen auf der gewählten Website nicht gefunden werden, mindert dies das positive Kompetenz-Image des Anbieters nicht. Das erkannte Defizit wird über Bemerkungen, dass die "sonst eigentlich immer gute Infos bieten", abgearbeitet. Auch die hohe Wertschätzung bei Freundschafts- und Fan-Visits zeigt spezifische Interpretationen im Licht der Markenwahrnehmung: Bei allen Kategorien (z.B. Informationsqualität, Glaubwürdigkeit und Kompetenz, Interessantheit, aber auch Ästhetik und Kreativität) wurden die Online-Angebote klassischer Medien am besten bewertet.

Positive Effekte von Medienmarken auf die Selektion und Interpretation der RezipientInnen lassen sich also eindeutig aufzeigen, wenn sie auch empirisch noch nicht umfassend nachgewiesen wurden. Damit kann das vorrangige Ziel aller Marketingbemühungen von Medienorganisationen, nämlich die Verankerung ihrer medialen Angebote als Erfahrungs- und Vertrauensgüter und die damit verbundene Beeinflussung der Nutzung, mit einer Medienmarken-Strategie erreicht werden. Eine Medienmarke kann somit zur vertrauenswürdigen Orientierungsinstanz in der alltäglichen Mediennutzung, zum vertrauenswürdigen Meta-Medium, werden.

Gleichwohl reizt die Position eines Meta-Mediums dazu, das Vertrauenspotenzial der RezipientInnen dahingehend auszunutzen, dass die Investitionen in und das Bemühen um Qualität langfristig nachlassen, die Medienorganisationen also dazu übergehen, sich aus Gründen der Kostenersparnis auf ihrem 'guten Ruf' auszurufen. Den Befürchtungen, dass die RezipientInnen den qualitativen Unterschied nicht bemerken oder nicht entsprechend darauf reagieren, muss zumindest teilweise Recht gegeben werden. Andere Branchen belegen die lange 'Nachwirkung' von Marken und die träge Reaktion des Marktes.

Dennoch zeigt sich an den kürzer werdenden Lebenszyklen von Sendungsmarken die Wechselbereitschaft der RezipientInnen und der Zwang zu Innovationen für Medienorganisationen, der z.B. dazu führt, dass RTL 2001 einen zweistelligen Millionenbetrag in Entwicklungsprojekte investiert und auch SAT.1 einen eigenen Etat für Entwicklungen aufstellt (vgl. Horizont 3/2001, 33), nicht zuletzt deshalb, weil die Werbewirtschaft die ständigen Justierungen und Imitationen kritisiert (vgl. Horizont 3/2001, 1).

6 Zusammenfassung und kritisches Resümee

Für Medien liefern – besonders unter den aktuellen Rahmenbedingungen – die Markenbildung und das Markenmanagement eine erfolgversprechende Strategie für die Differenzierung und Profilierung gegenüber dem Wettbewerb. Dabei kann sich die Medienmarken-Strategie sowohl auf einzelne Inhalte oder Objekte als auch auf die gesamte Organisation beziehen. Zu diesem Zweck kann auf die bereits ausgearbeiteten marketingtheoretischen Konzepte von und Erkenntnisse zu Marken zurückgegriffen werden. Bei der Transformation des Markenkonzepts auf die Medien müssen jedoch das besondere Angebot und die besondere Marktsituation der Medienorganisationen berücksichtigt werden, was zu entsprechenden Modifikationen des Konzepts führt.

Die Besonderheiten der Medien schlagen sich in spezifischen Problemen, Risiken und Chancen des Medienmarken-Managements nieder, die unter den Stichworten 'Markierungsproblematik', 'Mehrfachverwertung' sowie 'selbstbezügliche Kommunikationspolitik' herausgearbeitet wurden. In übergreifender Perspektive ergeben sich aus dem Medienmarken-Management Konsequenzen für die zukünftige Medienproduktion, die Medieninhalte und die Medienrezeption, die deutlich belegen, dass es sich bei Medienmarken um ein interdisziplinäres Phänomen mit kommunikationswissenschaftlichen Einzigartigkeiten handelt.

Die sich verändernden Rahmenbedingungen, d.h. die politischen, ökonomischen, technologischen und sozialen Dimensionen eines allgemeinen Strukturwandels, beeinflussen auch die Entwicklung der Medienmärkte. Dabei lassen sich die Dimensionen nicht trennscharf voneinander abgrenzen, sondern greifen vielmehr ineinander und verstärken sich. So sind Internationalisierung und Globalisierung, die sich in erster Linie auf ökonomische Prozesse und auf kulturelle Praktiken sowie auf deren Ergebnisse beziehen, nicht absolut von der stärker die politische Dimension betreffenden De-Regulierung und Privatisierung zu trennen. Auch De-Regulierung und Privatisierung sind internationale Phänomene ebenso wie sich die politische Regulierung gesamt internationalisiert. Als gegenläufiger Trend muss gleichwohl eine zunehmende Regionalisierung festgestellt werden, die die ökonomischen und vor allem kulturellen Nahräume aufwertet. Auch die Digitalisierung und die sich daraus entwickelnden Konvergenztendenzen sind nicht nur eine globale Entwicklung, sondern auch eine, die sich einer Regulierung zu entziehen scheint. Und sie erleichtert umfassende Inszenierungen, was wiederum mit den gesellschaftlichen Trends der Individualisierung und Erlebnisorientierung korrespondiert, die ihrerseits internationale Erscheinungen darstellen.

Diese Entwicklungen wirken sich auf die Marktstruktur aller Branchen und entsprechend auf alle klassischen Markenkonzeptionen aus; die Medienmarktstruktur und die Medienmarketing-Strategien sind jedoch besonders intensiv betroffen, da diese Veränderungen sowohl auf der ökonomischen als auch auf der kulturellen Ebene greifen, also nicht nur die Wirtschaftsweise der Medienorganisationen sondern auch den Kern medialer Angebote betreffen.

Alle Markenkonzeptionen basieren auf der Kommunikationsfunktion der Marke. Die Marke als bedeutungstragendes Zeichen muss insofern losgelöst von den zu Grunde liegenden Produkten und Dienstleistungen analysiert werden. Aus dieser Analyse resultieren die vier konstituierenden Elemente der Marke: der funktionale Nutzen, die Markeneigenschaften, der symbolische Nutzen und die Marken-Audio-visualisierung. In der konkreten Ausgestaltung und Kombination dieser vier Elemente zu einer Markenidentität liegen das besondere Qualitätsversprechen und die spezifische Problemlösungskompetenz einer Marke, mit denen unter veränderten Bedingungen ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden soll. Dies wird bei Dienstleistungen besonders relevant, da deren Charakteristika 'Immaterialität' und 'Integration des externen Faktors' im besonderen Maß einen Qualitätsausweis, wie ihn eine Marke darstellt, erfordern. Die Umsetzung und Kommunikation der Markenidentität und damit letztlich die Abgrenzung zu den KonkurrentInnen wird über die Positionierung der Marke geleistet. Mit der Markenpositionierung versucht der Markeninhaber, meist das Unternehmen, steuernd in den Prozess der Bedeutungszuordnung einzugreifen. Er gibt mit seinem Entwurf und der Vermittlung der Markenidentität im Markt kulturelle Bedeutungen vor, deren Interpretationen durch die KonsumentInnen – unter Bezug auf ihre Referenzgruppen – sich im Markenimage sammeln. Die Marke als Kern aus kulturellen Bedeutungen ergibt sich also aus dem Zusammenspiel von Markenidentität als Aussagekonzept und Markenimage als Akzeptanzkonzept.

Inwiefern dieser Qualitätsausweis auf ein Produkt oder eine Dienstleistung und einen bestimmten geografischen Raum begrenzt bleibt oder ausgedehnt wird, wird mit den Entscheidungen für bestimmte Markenstrategien festgelegt. Die Umsetzung der Strategien im Markenmanagement muss nicht nur die rechtliche Absicherung der Marke berücksichtigen, sondern zielt auf den Marketing-Mix. Dabei kommt der Kommunikationspolitik mittlerweile die entscheidende Rolle zu, denn auf Grund von Produkt- und Dienstleistungsgleichheiten lässt sich Abgrenzung häufig nur noch über eine Unique Communication Proposition vermitteln. Eine Marke lebt also durch Kommunikation!

Neue Facetten der Markenfunktion ergeben sich im Rahmen der Unternehmenskommunikation. Hier können einerseits die Beziehungen zu den verschiedenen externen Bezugsgruppen über Marken als personifizierte Kommunikations-Bündel verlaufen, andererseits können Marken auch die internen Kommunikationsbeziehungen bündeln. Damit bilden sie ein zentrales Strukturierungsprinzip sowohl in der Leistungserstellung als auch im Absatz. Signifikant werden diese Funktionen bei Unternehmensmarken.

Der Beziehung zwischen Marken und KonsumentInnen muss besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden, denn Markenwahrnehmung und -beurteilung beeinflussen wesentlich die Konsum-Entscheidungsprozesse. Erfolgreiches Management ermöglicht es der Marke, vom 'evoked set', also den bekannten Markenprodukten, ins 'relevant set', d.h. den ernsthaft in die Kaufentscheidung einbezogenen Marken, zu gelangen. Markentreue wird darüber hinaus wesentlich fundiert durch die Funktio-

nalität von Marken in alltäglichen Verwendungskontexten: durch die Möglichkeit mit Marken Identitäten zu inszenieren und Lebensstile, Zugehörigkeiten und Status zu demonstrieren. Und Marken integrieren sich hervorragend in kollektive, gruppenspezifische und individuelle Rituale, sie werden Teil der Alltagskultur. Sie finden Verwendung als kulturelle Symbole, die vor dem Hintergrund von 'in between cultures' und einer 'global consumer culture' decodiert werden. Dabei hängen kultureller Kontext und Sinn der Marke wechselseitig voneinander ab. Marken sind in diesem Kontext sekundäre Sinnstiftungsagenturen und damit in gewisser Weise eigenständig. Die Eigenständigkeit zeigt sich besonders deutlich an den Marken, die durch die KonsumentInnen institutionalisiert werden. Diese Institutionalisierung bezieht sich längst nicht mehr nur auf Produkte und Dienstleistungen, sondern immer mehr auf Events und Erlebnisräume, wie sich im Begriff 'brand parks' deutlich zeigt.

Marken müssen aber, wollen sie auf lange Sicht erfolgreich bleiben, nicht nur den Spagat zwischen Kontinuität und Wandel sowie die Veränderungen im Konsumentenverhalten bewältigen, sondern auch der Konvergenz von Produkten, Dienstleistungen, Events, Erlebnisräumen und Medien Rechnung tragen.

Die Transformation des Markenkonzepts auf Medien setzt die Klärung der Angebotsstruktur und der Wettbewerbssituation voraus. Die ökonomische Tätigkeit der Medienorganisationen ist durch Komplexität und eine enge Verzahnung ökonomischer mit journalistischen und künstlerischen Tätigkeiten gekennzeichnet, wobei die Programmleistung, die Werbeträgerleistung und die Verbreitungsleistung den Kern der Marktleistung ausmachen. Struktur- und prozessprägend ist die Tatsache, dass Massenmedien sowohl Informationsträger als auch Werbeträger sind.

Eine managementorientierte Einordnung identifiziert das mediale Angebot als dienstleistungsdominiertes Angebotssystem: Medienorganisationen sind insofern Systemanbieter, als sich ihr Angebot aus einer Kombination von mehreren Dienstleistungen, Nutzungsoptionen und Produkten zusammensetzt. Dienstleistungslastig ist es, weil es sich zum großen Teil aus in Produktform geronnenen Leistungen, d.h. konservierten Dienstleistungen, zusammensetzt, wodurch es insgesamt marktfähiger wird. Dabei ist das Medienangebot durch Unsicherheit im Leistungserstellungsprozess, durch hohe First Copy Kosten und einen ausgeprägten Verbundeffekt charakterisiert. Zusätzlich summieren sich die tendenzielle Unkenntnis der RezipientInnen über die Qualität, über den persönlichen Nutzen und den Preis zu einer generell eingeschränkten Qualitätsbeurteilung, die dazu führt, dass mediale Angebote Erfahrungs- oder Vertrauensgüter sind. Da sich die Beurteilung bei Qualitätsunsicherheit auf externe Schlüsselinformationen und Bewertungsmaßstäbe verlagert, erhalten Medienmarken auf Grund ihrer Signaling-Kompetenz eine besondere Bedeutung.

Medienorganisationen sehen sich einer spezifischen Marktsituation gegenüber, die sich auf sieben Märkte, die wechselseitig miteinander vernetzt sind, beziehen. Die Konkurrenz auf den vier Beschaffungsmärkten für Kapital, Technologie, Inhalte und Personal, ist stark, die Märkte sind tendenziell Verkäufermärkte, in denen die Me-

dienorganisationen mit immens steigenden Beschaffungskosten konfrontiert sind und in denen sie sich mit einer klaren Positionierung profilieren müssen. Markenbildung und -management beziehen sich schwerpunktmäßig auf die drei Absatzmärkte andere Anbieter, Publikum und Werbung. Während der Absatzmarkt für eigenproduzierte Inhalte für die meisten Medienorganisationen eine eher untergeordnete Rolle spielt, ist die Etablierung einer Medienorganisation oder ihres medialen Angebots als Marke im Publikums- und Werbemarkt ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor. Die Medienmarken-Bildung und das -management sind auf Grund des spezifischen Angebots und der Marktsituation komplex und zweigleisig.

Auch Medienorganisationen wollen mit einer Markenstrategie eine Differenzierung von ihren KonkurrentInnen, eine Wirkung u.a. in Form von Markentreue in den Absatzmärkten und eine Steigerung des Unternehmenswertes erzielen. Bei den Funktionen von Medienmarken überwiegen die der Profilierung, Orientierung und Strukturierung sowohl bei den Medienorganisationen selbst als auch bei RezipientInnen und Werbewirtschaft. Dabei wirkt es sich besonders günstig aus, dass Medien auf eine längere Tradition der Markenbildung durch die RezipientInnen zurückblicken können. Auf diese Markeninstitutionalisierung kann zurückgegriffen werden. Die Medienorganisationen oder ihre Angebote werden dann design-technisch veredelt und strategisch als Medienmarke ausgebaut und eingesetzt.

Die Markenelemente erfahren auf Grund der Zweigleisigkeit des medialen Angebots eine spezifische Ausformung: Der funktionale Nutzen ist zum einen durch die medialen Angebote vorgegeben, zum anderen jedoch durch die Nutzungskontexte und Nutzungsweisen der Zielgruppe/n geprägt. Die Medienorganisationen greifen mit der Formulierung eines funktionalen Nutzens als Vorgabe jedoch steuernd in die vielfältigen Nutzungsweisen der RezipientInnen und in die Vorstellungen der Werbewirtschaft ein, indem sie Erwartungs-Erwartungen aufbauen. Eigenschaften von Medienmarken ergänzen und konkretisieren die im funktionalen Nutzen vorgelegten Kriterien. Der symbolische Nutzen von Medienmarken geht über die bislang berücksichtigten 'funktional-technischen' Aspekte hinaus und beinhaltet einen individuellen Erbauungsnutzen und einen sozialen Geltungsnutzen. In der Audiovisualisierung werden das Angebot und die Elemente miteinander verbunden wahrnehmbar und greifbar gemacht und damit die Immaterialität des dienstleistungslastigen Angebots im Sinne eines 'One Face to the Customer' (ORF-Slogan) aufgehoben.

Die vier Medienmarken-Elemente bilden das Grundgerüst für die Konzeption einer Medienmarken-Identität. Die Positionierung der Medienmarke im Markt konzentriert sich dann auf die Umsetzung dieser Markenidentität und betont den Unterschied zu den KonkurrentInnen. Eine erfolgreiche Positionierung führt zu einer weitgehenden Übereinstimmung zwischen Markenidentität und Markenimage. Untersuchungen über das Image deutschsprachiger Medien belegen für einige eine klare, einzigartige Positionierung im Markt.

Neben diesen konstitutiven Bestandteilen einer Medienmarken-Strategie müssen auch Optionen für Medienmarken-Einzelstrategien gewählt werden. Die Entscheidung für Dachmarken-, Markenfamilien- oder Einzelmarkenstrategien wird von den Mediengattungen insofern leicht beeinflusst, als Hörfunk und Fernsehen tendenziell zu Dachmarkenstrategien neigen, während Zeitschriftenmarken oftmals als Markenfamilien auftreten. Bei beiden Strategiealternativen spielt der Markentransfer eine wichtige Rolle, dessen Ziel erstens die Verteilung der Marketingausgaben auf mehrere 'Medienmarken-Schultern', zweitens die Erleichterung von Neueinführungen und drittens die gegenseitige Steigerung der Bekanntheit, des Images und der Glaubwürdigkeit ist. Dabei müssen negative Rückstrahlungseffekte der Transfer- auf die Kernmarke z.B. in Folge von Kompetenzdiffusion beachtet werden.

Ein Markentransfer liegt auch einem Teil der Internationalisierungsstrategien zu Grunde, und zwar z.B. in dem Fall, dass nationale Medienmarken als Format- oder Formatkonzept-Adaptionen internationalisiert werden. Ein kleinerer Teil der internationalen Medienmarken ist bereits vorab als solche konzeptioniert worden, was mit zunehmender Themenzentrierung einfacher wird. Eine neuartige Form der Markenbildung bietet sich vor allem für Fernsehsender und ihre Programme an, nämlich die sequenzielle bzw. kurzzeitige Medienmarke, die bestimmte Programmformate bündelt, mit einem konstanten Sendetermin verbindet und eigenständig benennt und markiert. Die Entscheidung, Medienmarken ein Erlebniskonzept zu Grunde zu legen, wird zum einen durch die Nähe von Medien zur Inszenierung von Veranstaltungen und zum anderen durch die vor allem in digitalen Medienangeboten liegenden Partizipationschancen für RezipientInnen erleichtert.

Die Umsetzung der Medienmarken-Strategie im Rahmen des Medienmarken-Managements ist durch die Spezifika des medialen Angebots gekennzeichnet. Sie bezieht sich auf alle Bereiche des Marketing-Mix im Sinne eines integrierten Maßnahmenkatalogs. Einzelne Bereiche, vor allem die Preis- und die Distributionspolitik, müssen mediengattungsspezifisch behandelt werden und zeichnen sich bei Rundfunkmarken durch einen generell geringeren Aktionsradius aus. Insgesamt muss die Medienmarke in allen Bereichen klar als verlässliche Marktpartnerin positioniert werden.

Die Markierung von Medienmarken über die klassische Audiovisualisierung hinaus, erweist sich einerseits auf Grund ihrer Dienstleistungsdominanz als problematisch, andererseits auf Grund der Spezifik des Angebots als profilierungstark. Dabei können Medienmarken der verschiedenen Mediengattungen in unterschiedlich starkem Ausmaß auf die Profilierungschancen zurückgreifen. Ihnen ist die zusätzliche Markierungsplattform über Merchandisingartikel zugänglich und sie können zur Profilierung der Medienmarke auch auf Character-Branding zurückgreifen. Virtuelle und reale Figuren werden auf diese Weise zu lebendigen Submarken, die eine eigenständige Signaling-Kompetenz entwickeln und diese entsprechend für Programmdifferenzierungen, Medienmarken-Transfers und Merchandising einsetzen. Ergänzt werden die Markierungspotenziale bei TV-Marken durch das Set- und Mode-Design, das gleichsam ein elementarer Wiedererkennungsfaktor ist.

First Copy Kosten, Verbundcharakter und Nicht-Rivalität des Konsums führen zu einer weiteren Chance für das Medienmarken-Management, nämlich zur Ausschöpfung des Markenpotenzials durch Mehrfachverwertung und Co-Branding. Zeitliche, räumliche und programmliche Variationen können zum einen relativ kostengünstig produziert und verbreitet werden und lassen sich zum anderen in der Klammer der Medienmarke oder dem Character-Brand integrativ vermarkten. Zugleich verweisen die einzelnen Variationen wechselseitig auf- und werben so füreinander. Im Rahmen des Co-Branding kann darüber hinaus mit anderen (Medien-)Marken szenearffin und über das Mediale hinaus die Kompetenz der Medienmarke inszeniert werden, wobei das Ausmaß der Zusammenarbeit die bisherigen Kooperationen zwischen Medien und Werbewirtschaft übertrifft und durch inter- und intramediale Kooperationen ergänzt wird.

Die für das Medienmarken-Management immens bedeutende Kommunikationspolitik ist durch den variierenden Grad an Selbstbezüglichkeit charakterisiert. Mediawerbung, Cross-Promotion, Medien-PR, Eigenwerbung und redaktionelle Verweise nutzen in je unterschiedlichem Grad die ureigene, mediale Kompetenz der Herstellung von Kontakten zu Aufmerksamkeitsgemeinschaften für die Belange der Medienorganisation, ihrer Marke/n, Programme und Titel. Ihr gemeinsames Ziel ist der Aufbau einer Unique Communication Proposition, die vor allem bei ähnlichen Angeboten die nötige Differenzierung zu Konkurrenzmarken herstellen kann. Der an aktuellen Daten belegbare Anstieg von Mediawerbung, Cross-Promotion, Medien-PR, Eigenwerbung und redaktionellen Verweisen zeigt nicht nur die Bedeutungszunahme dieser kommunikationspolitischen Instrumente im Marketing-Mix von Medien, sondern ist auch nur dadurch möglich, dass die Umsetzungen und Formen dieser Instrumente mit dem medialen Angebot verschmelzen bzw. nahtlos in dieses übergehen, zum inhärenten Teil der medialen Angebote werden. Dadurch verändert sich aber auch die Komposition und Struktur der medialen Inhalte insgesamt.

Bezogen auf ihre sozioökonomischen Umfelder implizieren Medienmarken verschiedene Veränderungen sowohl in der medialen Leistungserstellung als auch in der inhaltlichen Komposition und Beschaffenheit und in der Rezeption medialer Angebote. Sie stellen ein intern und extern wirkendes Strukturierungs- und Orientierungspotenzial dar, das die ökonomische Erfolgsorientierung mit dem Qualitätsanspruch verbindet. Damit entsprechen Medienmarken einem medienpezifischen Ansatz, der sowohl die ökonomische wie die publizistische Dimension der Medienproduktion erfasst und insofern eine Professionalisierung des gesamten Medienmanagements bedeutet.

Organisationsintern können Medienmarken als grundlegender Strukturierungs- und Orientierungsfaktor in der Leistungserstellung fungieren, somit den Unsicherheiten in der medialen Leistungserstellung begegnen, Sicherheit für Planungen und den Rahmen für Innovationen liefern sowie das Spannungsverhältnis zwischen der Orientierung am publizistischen und der Orientierung am wirtschaftlichen Normensystem entschärfen. Denn einer Medienmarken-Strategie ist ein Qualitätsanspruch

inhärent, der sich nicht in der Substituierung der Angebotsqualität durch Werbung erschöpfen darf, sondern bereits im Produktionsprozess verankert sein muss.

Unter diesem Aspekt sind Medienmarken wichtige Konzeptionen, die es in der Diskussion um die Qualitätssicherung im Journalismus zu berücksichtigen gilt. Sie beziehen sich vor allem auf die Ebene der Leistungserstellung und des handwerklichen Könnens sowie auf die Ebene der ethisch, normativ oder rechtlich begründeten Qualitätsdimensionen. Und sie fokussieren auf die ökonomische Perspektive der Qualitätssicherung als ein Problem des effizienten Umgangs mit knappen Ressourcen. Damit kombinieren sie Qualitätssicherung, redaktionelles Marketing und Medienmanagement, werden zu einer sinn- und identitätsstiftenden Integrationsautorität im organisationellen Leistungserstellungsprozess ebenso wie für individuelle Akteure und sichern in bestimmtem Umfang die gesellschaftliche Funktionalität ihrer Angebote. Gleichwohl machen Medienmarken eine gesellschaftliche Evaluation medialer Angebote nicht obsolet, denn die ihnen inhärente Qualitätsbeurteilung ihrer relevanten Zielgruppen (RezipientInnen und Werbewirtschaft) unterscheidet sich im Beurteilungshorizont von der gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Perspektive.

Auch auf der Ebene der inhaltlichen Komposition und Beschaffenheit medialer Angebote erfüllen Medienmarken die Aufgabe eines Qualitätsausweises, wobei sich dies zum einen in der professionellen Qualitätsproduktion als substanzieller Leistung und zum anderen in der Kommunikation von Professionalität als Inszenierungsleistung niederschlägt. Die Programmbewertungskriterien einiger Rundfunksender belegen in diesem Sinne deren Markenorientierung. Dennoch beinhalten Medienmarken-Strategien auch kritisch zu beurteilende Potenziale.

Medienmarken entsprechen nicht den Forderungen nach interner Vielfalt, da ihre Positionierung interne Vielfalt soweit reduziert, dass eigenständige und wettbewerbsdifferenzierende Markenidentitäten und -positionierungen erreicht werden. Aber sie tragen wesentlich zur externen Vielfalt bei, wenn sie in der Gesamtheit, d.h. in der Kombination mit anderen Medienmarken, analysiert werden. Auch die durch Medienmarken verstärkte Hybridisierung von werblichen und redaktionellen Inhalten ist kritisch zu betrachten. Sie stärkt letztlich das kulturkritische Argument, dass alle Managementanstrengungen der Medienorganisationen lediglich zirkulationsfördernde Funktionen für das Medien- und anderes Kapital haben und Medienmarken-Strategien dazu in besonderer Weise die Gebrauchswertansprüche der RezipientInnen ausnützen.

Die Implikationen von Medienmarken für die Rezeption medialer Angebote begegnen vor allem der eingeschränkten Qualitätsbeurteilung der RezipientInnen. Durch ihre Signaling-Kompetenz entspricht eine Medienmarke dem Versuch der gut informierten Marktseite, die Qualität ihres Angebots glaubhaft zu kommunizieren. Für die RezipientInnen ist sie letztlich ein vertrauenswürdiges Meta-Medium, weil sie als meta-kommunikative Selektionsorientierung durch den Dschungel der Angebote hilft. Vor allem, da davon ausgegangen werden muss, dass Mediennutzung

meist eine Niedrigkostensituation darstellt, in der RezipientInnen einfache Auswahlverfahren und -routinen bevorzugen. Hier bieten sich Medienmarken als zentrale Selektionsheuristiken an, weil durch sie mediale Inhalte hinsichtlich ihrer jeweiligen Rezeptionsrelevanz nicht mehr überprüft werden müssen, anstehende Entscheidungsprozesse also vereinfacht werden. Damit reduzieren sich die Transaktionskosten für die RezipientInnen.

Das Vertrauen in Medienmarken baut dabei nicht nur auf der Markenkommunikation auf, sondern auch auf einer entsprechenden Angebotspolitik der Medienorganisationen, denn RezipientInnen entwickeln Selektionsheuristiken u.a. auf Grund persönlicher Erfahrung mit den medialen Angeboten. Dieser Vertrauenseffekt kann durch einen Markentransfer ebenfalls übertragen werden und stellt dann einen elementaren Startvorteil dar, wie vor allem Studien zur Online-Nutzung belegen. Gleichzeitig geben die Medienmarken mit ihrer Identität und Positionierung Vorgaben für den Interpretationsprozess der RezipientInnen, deren Quantität und Qualität jedoch erst empirisch nachgewiesen werden müssen. Problematisch erscheinen die Tendenzen, Markenqualität nur zu kommunizieren und nicht programmlich umzusetzen sowie etablierte Medienmarken-Qualität langfristig aus Kostengründen einzuschränken. Inwiefern die Absatzmärkte zeitlich angemessen darauf reagieren, hängt wesentlich von der Beurteilungskompetenz und den Nutzungsreaktionen der RezipientInnen ab.

Insgesamt zeigt sich, dass Medienmarken allen drei etymologischen Bedeutungsdimensionen von 'Marke' und 'markieren', nämlich 'Grenze zur Unterscheidung' und darauf aufbauend 'Zeichen zur Erkennung', 'vortäuschen, so tun als ob' und 'das Kenntlichgemachte beachten' entsprechen. Sie erfüllen also den Zweck der Markierung, nämlich Informationen zu vermitteln, die sich nicht aus den unmarkierten Gegenständen erschließen lassen. Medienmarken orientieren sich aber nicht am klassischen Markenartikel, sondern ähneln vielmehr neueren Konzeptionen von Marken, die diese als von Produkten und Dienstleistungen zunehmend losgelöste Ideen begreifen. Ideen, die durch ein unverwechselbares Kompetenzprofil ausgezeichnet und somit in der Lage sind, Haltungen, Auffassungen und Lebensweisen zu verkörpern und zu signalisieren. Als Kompetenzmarke sind sie besonders gut in der Lage, die Kommunikation ihrer NachfragerInnen zu organisieren. Angesichts eines verstärkten intra- und intermedialen Wettbewerbs und neuer Konkurrenz durch Content-Anbieter anderer Branchen oder private Content-Anbieter im Internet ist die Besetzung von Kompetenzgebieten durch eine entsprechende Positionierung eine erfolversprechende Profilierungsstrategie.

Deshalb ist damit zu rechnen, dass Medienorganisationen in weit stärkerem Maß als bisher Medienmarken-Strategien verfolgen werden. Diese sind dabei nicht zwangsläufig an eine kommerzielle Erfolgsorientierung der Organisation gebunden. Vielmehr eignen sie sich gerade auch als Profilierungsstrategien für dem Gemeinwohl verpflichtete Medienorganisationen. In der kommunikationswissenschaftlichen Auseinandersetzung müssen sowohl die Medienmarken-Strategien als auch ihre Mechanismen, vor allem aber ihre Implikationen für die Produktion, die Inhalte

und die Rezeption medialer Angebote intensiver als bisher erforscht werden. Aus Medienmanagement-Perspektive muss besonders der Wirkung von Medienmarken-Strategien bei den Nachfragern medialer Angebote, RezipientInnen und Werbewirtschaft, verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet werden. Denn nur wenn sich das Selektionsverhalten und die Interpretationen in der Mediennutzung und in der Mediaplanung dauerhaft zugunsten der Medienmarken verändern, wird die Medienmarken-Strategie als Qualitätsstrategie ihre ökonomische Legitimität beweisen können.

Gleichzeitig zeigen die Ausführungen zu Medienmarken, dass sich publizistische Qualität und ökonomischer Erfolg strategisch sinnvoll vereinbaren lassen, und dass Medienmarken-Strategien und ein professionelles Medienmarken-Management die breiteste und tragfähigste Verbindung dafür sind. Dennoch muss diese positive Einschätzung etwas relativiert und müssen die publizistischen Risiken thematisiert werden:

- Zwar sichern Medienmarken in bestimmten Umfang die gesellschaftliche Funktionalität der entsprechenden Angebote, jedoch reflektiert der zu Grunde liegende Qualitätsbegriff in erster Linie die Ansprüche der RezipientInnen und der Werbewirtschaft. Die gesellschaftliche Perspektive wird nur bedingt berücksichtigt, die gesellschaftlich relevanten publizistischen Leistungen der Medien stellen eine Option von Medienmarken dar, die jedoch nicht unbedingt vorrangig behandelt werden muss. Hier ergibt sich trotz Qualitätsproduktion eine besondere Legitimation für einen öffentlich-rechtlichen Auftrag als Qualitätsführer.
- Auch die durch Medienmarken verstärkte Hybridisierung von werblichen und redaktionellen Inhalten ist kritisch zu betrachten, da unklar ist, wie wirklichkeitsrelevant diese hybridisierten Sowohl-als-auch-Inhalte sind und inwiefern sie für die RezipientInnen durchschaubar bleiben. Hier liegt die Notwendigkeit rechtlicher Rahmenbedingungen, z.B. für die Trennung von Werbung und Inhalten, begründet.
- Grundsätzlich besteht die Gefahr, dass Medienorganisationen, nachdem sie die RezipientInnen mit Medienmarken-Angeboten überzeugt haben, im Laufe der Zeit aus Kostengründen die inhaltliche Qualitätsorientierung vermindern und sich auf ihren 'guten Ruf' verlassen. Deshalb ist es unabdingbar, dass RezipientInnen darin unterstützt werden, Medienkompetenz aufzubauen und dauerhaft die Qualität der Inhalte besser zu beurteilen.

Die Notwendigkeit für diese rechtlichen Institutionalisierungen und Regulierungen liegt in den Charakteristika des Medienmarktes begründet. Sie können nicht als Wettbewerbshindernisse verstanden werden, sondern sichern letztlich ab, dass die Verfolgung einer – kostenintensiven – qualitätsorientierten Medienmarken-Strategie auch ökonomisch rentabel bleibt.

- Bleicher, Joan Kristin (1994b): Aspekte der Trailerkultur. Programmverbindungen als Schnittstellen zwischen Planungs-Strategien und Fernseh-Ästhetik. In: Kreuzer, Helmut/Schanze, Helmut (Hg.): Bausteine III. Beiträge zur Ästhetik, Pragmatik und Geschichte der Bildschirmmedien (Arbeitshefte Bildschirmmedien 50). Universität-GH-Siegen, 41-46.
- Bleicher, Joan Kristin (1997a): Programmprofile kommerzieller Anbieter. In: Bleicher, Joan Kristin (Hg.): Programmprofile kommerzieller Anbieter. Analysen zur Entwicklung von Fernsehsendern seit 1984. Opladen: Westdeutscher Verlag, 9-40.
- Bleicher, Joan Kristin (1997b): Medien kritisieren Medien. Formen und Inhalte intermedialer und medieninterner Medienkritik. In: Weßler, Hartmut/Matzen, Christiane/Jarren, Otfried/Hasebrink, Uwe (Hg.): Perspektiven der Medienkritik. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 77-88.
- Bleicher, Joan-Kristin (1999): Unterhaltung in der Endlosschleife oder wie das Fernsehen mit sich selbst spielt. In: Latzer, Michael/Maier-Rabler, Ursula/Siegert, Gabriele/Steinmaurer, Thomas (Hg.): Die Zukunft der Kommunikation. Aktuelle Phänomene und Trends in der Informationsgesellschaft. Innsbruck-Wien: Studien-Verlag, 115-128.
- Bleis, Thomas (1996): Erfolgsfaktoren neuer Zeitschriften. Empirische betriebswirtschaftliche Untersuchung zur Entwicklung und Markteinführung von Publikumszeitschriften. München: Fischer.
- Blind, Sofia (1997): Fernsehen und Neue Medien – eine ökonomische Einschätzung. In: Schanze, Helmut/Ludes, Peter (Hg.): Qualitative Perspektiven des Medienwandels. Positionen der Medienwissenschaft im Kontext "Neuer Medien". Opladen: Westdeutscher Verlag, 150-159.
- Blöbaum, Bernd (1994): Journalismus als soziales System. Geschichte, Ausdifferenzierung und Verselbstständigung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Blümhuber, Christian (1998): Marketing in der Unterhaltungsindustrie. In: Meyer, Anton (Hg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, 2 Bände. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1753-1774.
- Blumers, Marianne (2000): Qualitätskontrolle im SWR. Ein theoretisches Modell auf dem Weg in den Redaktionsalltag. In: Media Perspektiven, Heft 5, 201-206.
- Böll, Karin (1996): Merchandising. Die neue Dimension der Verflechtung zwischen Medien und Industrie. München: Fischer.
- Boltz, Dirk-Mario (1994): Konstruktion von Erlebniswelten. Kommunikations- und Marketing-Strategien bei Camel und Greenpeace. Berlin: Vistas.
- Bolz, Norbert/Bosshart, David (1995): Kult-Marketing. Die neuen Götter des Marktes. Düsseldorf: Econ-Verlag.
- Bolz, Norbert (1996): Die neuen Götter des Marktes. Sechs Stichworte zum Thema Kult-Marketing. In: Gerken, Gerd/Merks, Michael J. (Hg.): Szenen statt Zielgruppen. Vom Produkt zum Kult – die Praxis der Interfusion. Frankfurt am Main: Dt. Fachverlag, 143-149.
- Bolz, Norbert (1997): Spiritueller Mehrwert. In: Wippermann, Peter (Hg.): Der Spiegel. Anzeigentrends. Was bleibt, was geht, was kommt. Mainz: Verlag Hermann Schmidt, 88-107.
- Branding of journalism: <http://www.mediainfo.com/ephone/events/eventshmt/pro99in.htm>
- Brandt, Ulrike (2000): Ein Opel ist keine Micky Maus. In: w&v, Heft 17, 94-98.
- Brecheis, Dieter (1991): Marketing für Objektsysteme. Eine Analyse zu den Grundlagen der Marktbearbeitung mit komplexen Versorgungsobjekten. Augsburg: FGM Verlag.
- Bretschneider, Andrea (1997): Das Stiefkind im Media-Mix. In: Schaefer-Dietler, Susanne (Hg.): Zeitungen: Markenartikel mit Zukunft. Marktorientierung und publizistische Haltung: Anspruch oder Widerspruch? Bonn: ZV Zeitungs-Verlag Service, 59-67.
- Breunig, Christian (1997): Von der Programmzeitschrift zum TV-Guide. Neue Orientierungshilfe durch Videotext und Internet. In: Media Perspektiven, Heft 8, 442-455.
- Breunig, Christian (1999): Programmqualität im Fernsehen. Entwicklung und Umsetzung von TV-Qualitätskriterien. In: Media Perspektiven, Heft 3, 94-110.
- Brosius, Hans-Bernd (1991): Schema-Theorie – ein brauchbarer Ansatz in der Wirkungsforschung? In: Publizistik, 36. Jg., 285-297.
- Brosius, Hans-Bernd (1995): Alltagsrationalität in der Nachrichtenrezeption. Ein Modell zur Wahrnehmung und Verarbeitung von Nachrichteninhalten. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Brosius, Hans-Bernd (Hg.) (2000): Kommunikation über Grenzen und Kulturen. Konstanz: UVK Medien.
- Brosius, Hans-Bernd/Mallory, Wober/Weinmann, Gabriel (1992): The loyalty of television viewing: How consistent is TV viewing behavior. In: Journal of Broadcasting & Electronic Media, Vol. 36, 321-335.
- Brosius, Hans-Bernd/Steger, Beate (1997): Programminhalte in Programmzeitschriften und Sehbeteiligung: Gibt es einen Zusammenhang? In: Rundfunk und Fernsehen, 45. Jg., 307-323.
- Brosius, Hans-Bernd/Zubayr, Camille (1996): Vielfalt im deutschen Fernsehprogramm. Eine empirische Anwendung eines Qualitätsmaßstabs. In: Rundfunk und Fernsehen, 44. Jg., 185-213.
- Bruhn, Manfred (1994): Begriffsbegrenzungen und Erscheinungsformen von Marken. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3-41.

- Bruhn, Manfred (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, Manfred (1997): Kommunikationspolitik. Bedeutung – Strategien – Instrumente. München: Vahlen.
- Bruhn, Manfred (1998): Kommunikationspolitik von Dienstleistungsunternehmen. In: Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (Hg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler, 581-612.
- Bruhn, Manfred/Dahlhoff, Dieter (Hg.) (1993): Effizientes Kommunikationsmanagement. Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (Hg.) (1998): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler.
- Büchelhofer, Andreas/Karmasin, Matthias (1993): Kommunikationsstrategien von Tageszeitungen. In: Bruck, Peter (Hg.): Print unter Druck. Zeitungsverlage auf Innovationskurs. Verlagsmanagement im internationalen Vergleich. München: Fischer, 387-506.
- Büchelhofer, Andreas/Karmasin, Matthias (1994): Kommunikationsstrategien von Tageszeitungen. In: Medien Journal, 18. Jg., Heft 3, 175-184.
- Büchner, Bernd (1989): Der Kampf um die Zuschauer. Neue Modelle zur Fernsehprogrammwahl. München: Fischer.
- Bugdahl, Volker (1998): Marken machen Märkte. Eine Anleitung zur erfolgreichen Markenpraxis. München: Beck.
- Burkart, Roland (1995): Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. Wien-Köln-Weimar: Böhlau.
- Büsching, Thilo (1998): "ran SAT.1 Fußball" Merchandising: Produkt fürs Gefühl. In: Meyer, Anton (Hg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, 2 Bände. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1788-1798.
- Buse, Uwe/Rehrmann, Jürgen (2000): Das Herz der Suchmaschine. In: Spiegel Reporter, 7, 42-47.
- Buß, Eugen (1998): Die Marke als soziales Symbol. Überlegungen zu einem neuen Markenverständnis. In: Public Relations Forum für Wissenschaft und Praxis, Heft 2, 96-100.
- Buß, Michael/Gumbel, Harald (2000): Theoriegeleitete Evaluation im öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Ein Konzept zur Qualitätsbewertung von Rundfunkangeboten. In: Media Perspektiven, 5, 194-200.
- Busse, Rido (1994): Markendesign. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 813-831.
- Charlton, Michael/Borcsa, Maria (1997): Thematische Voreingenommenheit, Involvement und Formen der Identifikation. Diskussion eines Modells für das aktive Zuschauerhandeln anhand eines empirischen Beispiels. In: Charlton, Michael/Schneider, Silvia (Hg.): Rezeptionsforschung: Theorien und Untersuchungen zum Umgang mit Massenmedien. Opladen: Westdeutscher Verlag, 254-267.
- Cornelissen, Waltraud (1996): Serienheldinnen als Medium der Vermarktung. Ein Fallbeispiel. In: Mast, Claudia (Hg.): Markt-Macht-Medien. Publizistik zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischen Zielen. Konstanz: UVK Medien, 393-402.
- Cramer, Cris (1998): Europa im globalen Medienwettbewerb – auf dem Weg ins Abseits? In: Medienspiegel Dokumentation Nr. 39 vom 21.9.98.
- Dahm, Hermann/Rössler, Patrick/Schenk, Michael (1998): Vom Zuschauer zum Anwender. Akzeptanz und Folgen digitaler Fernsehdienste. Münster: LIT.
- Dangschat, Jens/Blasius, Jörg (Hg.) (1994): Lebensstile in den Städten. Konzepte und Methoden. Opladen: Leske + Budrich.
- Dayan, Daniel/Katz, Elihu (1996): Media events. The live broadcasting of history. Cambridge-London: Harvard University Press.
- De Haen, Imme (1996): Verbessern wir das Fernsehen, so lange es das Fernsehen noch gibt! In: Rundfunk und Fernsehen, 44. Jg., 237-240.
- Degenhart, Christoph (1998): Online-Angebote öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten. Frankfurt am Main: IMK.
- Deutscher Marketingtag (1999): Die Zukunft des Marketing? Die Zukunft ist Marketing! Supplement von w&v, Süddeutscher Zeitung, media & marketing und Der Kontakt.
- Dichtl, Erwin (1978): Grundidee, Entwicklungsepochen und heutige wirtschaftliche Bedeutung des Markenartikels. In: Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing. Wiesbaden: Gabler, 15-33.
- Dichtl, Erwin (1992): Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen. In: Dichtl, Erwin/Eggers, Walter (Hg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs. München: Dt. Taschenbuch-Verlag, 1-23.
- Domizlaff, Hans (1982): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Ein Lehrbuch der Markentechnik (neu zusammengestellte Ausgabe; 1. Auflage 1939). Hamburg: Marketing Journal.
- Donsbach, Wolfgang (1989): Selektive Zuwendung zu Medieninhalten. Einflussfaktoren auf die Auswahlentscheidung der Rezipienten. In: Kaase, Max/Schulz, Winfried (Hg.): Massenkommunikation. Theorien, Methoden, Befunde. (Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 30). Opladen: Westdeutscher Verlag, 392-405.

- Goldhammer, Klaus (1995): *Formatradios in Deutschland. Konzepte, Techniken und Hintergründe der Programmgestaltung von Hörfunkstationen*. Berlin: Spiess.
- Gomery, Douglas (1989): *Media economics: Terms of analysis*. In: *Critical Studies in Mass Communication*, 6. Jg., 43-60.
- Gomery, Douglas (1993): *The centrality of media economics*. In: *Journal of Communication*, 43. Jg., 190-198.
- Gorny, Dieter (2000): *Konvergenz ist alles oder die Explosion der Pipelines*. In: *w&v*, Heft 1, (Future Millenium-Annual), 34.
- Gotta, Manfred (1994): *Branding*. In: Bruhn, Manfred (Hg.): *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis* (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 773-789.
- Gottberg, Hans Joachim von (1996): *Stiftung Medientest: Ist Fernsehqualität meßbar?* In: *Rundfunk und Fernsehen*, 44. Jg., 230-234.
- Göttlich, Udo (1994): *Aspekte kritisch-materialistischer Medientheorien am Beispiel von Theodor W. Adorno, Leo Löwenthal und Raymond Williams*. In: Schanze, Helmut (Hg.): *Medientheorien – Medienpraxis. Fernsehtheorien zwischen Kultur und Kommerz. Arbeitshefte Bildschirmmedien 48: Universität-GH Siegen*, 7-22.
- Göttlich, Udo (1996): *Kritik der Medien. Reflexionsstufen kritisch-materialistischer Medientheorien*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Göttlich, Udo/Nieland Jörg-Uwe (1998): *Daily Soaps als Umfeld von Marken, Moden, Trends: Von Seifenoperen zu Lifestyle-Inszenierungen*. In: Jäckel, Michael (Hg.): *Die unworbene Gesellschaft. Analysen zur Entwicklung der Werbekommunikation*. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 179-208.
- Göttlich, Udo/Nieland, Jörg-Uwe (1999): *Daily Soaps als Kaleidoskop der Individualisierung*. In: Latzer, Michael/Maier-Rabler, Ursula/Siegert, Gabriele/Steinmaurer, Thomas (Hg.): *Die Zukunft der Kommunikation. Aktuelle Phänomene und Trends in der Informationsgesellschaft*. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 313-328.
- Grätz, Reinhard (1996): *Stiftung Medientest*. In: *Rundfunk und Fernsehen*, 44. Jg., 234-237.
- Grunig, James E./Hunt, Todd (1984): *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Gundlach, Hardy (1998): *Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen zwischen öffentlichem Auftrag und marktwirtschaftlichem Wettbewerb*. Berlin: S und W Verlag.
- Gussek, Frank (1992): *Erfolg in der strategischen Markenführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Habann, Frank (1999): *Kernressourcenmanagement in Medienunternehmen*. Lohmar-Köln: Josef Eul Verlag.
- Haedrich, Günther/Tomczak, Torsten (1990): *Strategische Markenführung: Planung und Realisierung*. Bern: Haupt.
- Haedrich, Günther/Tomczak, Torsten (1994): *Strategische Markenführung*. In: Bruhn, Manfred (Hg.): *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis* (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 925-948.
- Hagemann, Otmar/Renckstorf, Karsten/Schröder, Hermann-Dieter (1986): *Das Fernsehprogramm in Programmzeitschriften und Tageszeitungen. Ergebnisse einer inhaltsanalytischen Untersuchung*. Mainz: ZDF-Schriftenreihe 34.
- Hagen, Jörg (1995): *Wettbewerbsstrategien im europäischen Audiovisionsbereich*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hagen, Lutz (1995): *Informationsqualität von Nachrichten. Meßmethoden und ihre Anwendung auf die Dienste von Nachrichtenagenturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hagen, Lutz (1999): *Online-Medien: Substitut oder Komplement? Zusammenhänge mit Nutzungsintensitäten und Reichweiten von Massenmedien*. In: Knoche, Manfred/Siegert, Gabriele (Hg.): *Strukturwandel der Medienwirtschaft im Zeitalter digitaler Kommunikation*. München: Fischer, 125-146.
- Hagen, Wolfgang (1999): *Hörzeit-Formatierung: Vom medialen Verschwinden des Programms aus dem Radio*. In: Paech, Joachim/Schreitmüller, Andreas/Ziener, Albrecht (Hg.): *Strukturwandel medialer Programme. Vom Fernsehen zu Multimedia*. Konstanz: UVK Medien, 155-183.
- Hainer, Wolfgang (1994): *Medienpolitische Aspekte des Markenartikels*. In: Bruhn, Manfred (Hg.): *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis* (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1985-1996.
- Haller, Michael/Happich, Maria (1997): *Muß die Redaktion das Blatt verkaufen*. In: *Sage & Schreibe*, Heft 4, 12-13.
- Hamman, Peter (1992): *Der Wert der Marke aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht*. In: Dichtl, Erwin/Eggers, Walter (Hg.): *Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs*. München: Dt. Taschenbuch-Verlag, 205-245.
- Handschuh-Heiß, Stefanie (1997): *Auf dem Weg zur McWorld-Culture? Betrachtungen zur Globalisierung von populärer Kultur*. In: Reimann, Helga (Hg.): *Weltkultur und Weltgesellschaft. Aspekte globalen Wandels*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 44-78.
- Happich, Maria/Haller, Michael (1997): *Der Siamesische Zwilling*. In: *Sage & Schreibe*, Heft 4, 8-9.
- Hartmann, Hans A./Hauß, Rolf (1996): *"Erlebe Dein Leben!" Eine Einführung*. In: Hartmann, Hans A./Hauß, Rolf (Hg.): *Freizeit in der Erlebnisgesellschaft. Amusement zwischen Selbstverwirklichung und Kommerz*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 7-18.

- Hasebrink, Uwe (1997a): *Die Zuschauer als Fernsehkritiker? Anmerkungen zum vermeintlichen Mißverhältnis zwischen "Qualität" und "Quote"*. In: Weßler, Hartmut/Matzen, Christiane/Jarren, Otfried/Hasebrink, Uwe (Hg.): *Perspektiven der Medienkritik. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 201-215.
- Hasebrink, Uwe (1997b): *Individuelle Muster der Actionnutzung*. In: Charlton, Michael/Schneider, Silvia (Hg.): *Rezeptionsforschung: Theorien und Untersuchungen zum Umgang mit Massenmedien*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 105-121.
- Hasebrink, Uwe/Doll, Jörg (1990): *Zur Programmauswahl von Fernsehzuschauern. Die Bedeutung von Einstellungen gegenüber Sendungstypen*. In: *Rundfunk und Fernsehen*, 38. Jg., 21-36.
- Hasebrink, Uwe/Krotz, Friedrich (1993): *Wie nutzen Zuschauer das Fernsehen. Konzepte zur Analyse individuellen Nutzungsverhaltens anhand telemetrischer Daten*. In: *Media Perspektiven*, Heft 11/12, 515-527.
- Hätty, Holger (1989): *Der Markentransfer*. Physica-Verlag: Heidelberg.
- Hätty, Holger (1994): *Markentransferstrategie*. In: Bruhn, Manfred (Hg.): *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis* (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 561-582.
- Haug, Wolfgang Fritz (1986): *Zur Kritik der Warenästhetik*. In: Prokop, Dieter (Hg.): *Medienforschung. Band 3: Analysen, Kritiken, Ästhetik*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag, 112-133.
- Hauser, Ulrich (1997): *Erfolgreiches Markenmanagement. Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Heinrich, Jürgen (1994): *Medienökonomie. Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Heinrich, Jürgen (1996): *Qualitätswettbewerb und/oder Kostenwettbewerb im Mediensektor?* In: *Rundfunk und Fernsehen*, 44. Jg., 165-184.
- Heinrich, Jürgen (1999): *Medienökonomie. Band 2: Hörfunk und Fernsehen*. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Heinrich, Jürgen (1999a): *Konsequenzen der Konvergenz für das Fach "Medienökonomie"*. In: Latzer, Michael/Maier-Rabler, Ursula/Siegert, Gabriele/Steinmaurer, Thomas (Hg.): *Die Zukunft der Kommunikation. Aktuelle Phänomene und Trends in der Informationsgesellschaft*. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 73-85.
- Heinze, Thomas (1990): *Medienanalyse. Ansätze zur Kultur- und Gesellschaftskritik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hell, Irene (1999a): *"Wir mögen Bertelsmann" Interview mit Richard D. Parsons*. In: *Message*, Heft 2, 60-63.
- Hell, Irene (1999b): *Die ganze Welt in einem Griff*. In: *Message*, Heft 2, 58-59.
- Hellstern, Claudia (1997): *Radio als Markenartikel: Wunsch oder Wirklichkeit? Wie deutsche Hörfunkprogramme die Kernfunktion eines Markenartikels erfüllen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit: HMT Hannover.
- Hendriks, Patrick (1995): *Communications policy and industrial dynamics in media markets: Toward a theoretical framework for analyzing media industry organization*. In: *The Journal of Media Economics*, 8. Jg. (2), 61-76.
- Henning-Bodewig, Frauke/Kur, Annette (1988): *Marke und Verbraucher. Funktionen der Marke in der Marktwirtschaft. Band 1: Grundlagen*. Weinheim-Basel-Cambridge-New York: VCH.
- Heyer, Hans (1998): *Mehr Macht den Marken. Markenwert und Markenbilder: Klassische Medien leisten einen substantiellen Beitrag*. In: http://www.newsline.de/pages_neu/classic/machtma.htm. Aufgerufen am 5.11.1998.
- Hickethier, Knut (1988): *Das 'Medium', die 'Medien' und die Medienwissenschaft*. In: Bohn, Rainer/Müller, Eggo/Ruppert, Rainer (Hg.): *Ansichten einer künftigen Medienwissenschaft*. Berlin: Edition Sigma, 51-74.
- Hickethier, Knut (1993): *Film- und Fernsehanalyse*. Stuttgart-Weimar: Metzler.
- Hickethier, Knut (1997): *"Bleiben Sie dran!" Programmverbindungen und Programm – Zum Entstehen einer Ästhetik des Übergangs im Fernsehen*. Hickethier, Knut/Bleicher, Joan Kristin (Hg.): *Trailer, Teaser, Appetizer. Zu Ästhetik und Design der Programmverbindungen im Fernsehen*. Hamburg: LIT, 15-55.
- Hickethier, Knut (1999): *Die Ordnung der Speicher*. In: Paech, Joachim/Schreitmüller, Andreas/Ziener, Albrecht (Hg.): *Strukturwandel medialer Programme. Vom Fernsehen zu Multimedia*. Konstanz: UVK Medien, 67-83.
- Hickethier, Knut/Bleicher, Joan Kristin (1997): *Fernsehdesign oder Die Büchse der Pandora*. In: Hickethier, Knut/Bleicher, Joan Kristin (Hg.): *Trailer, Teaser, Appetizer. Zu Ästhetik und Design der Programmverbindungen im Fernsehen*. Hamburg: LIT, 7-14.
- Hickethier, Knut/Bleicher, Joan Kristin (1998): *Die Inszenierung der Information im Fernsehen*. In: Willems, Herbert/Jurga, Martin (Hg.): *Inszenierungsgesellschaft. Ein einführendes Handbuch*. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 369-383.
- Hofer, Michael (1999): *Medien-Shopping im Internet. Die Veränderung der Wertschöpfungsketten bei Medienprodukten*. In: Knoche, Manfred/Siegert, Gabriele (Hg.): *Strukturwandel der Medienwirtschaft im Zeitalter digitaler Kommunikation*. München: Fischer, 27-45.
- Hoffmann-Riem, Wolfgang (Hg.) (1988): *Rundfunk im Wettbewerbsrecht: der öffentlich rechtliche Rundfunk im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftsrecht und Rundfunkrecht*. Baden-Baden: Nomos.

- Höflich, Joachim R. (1998): Computerrahmen und die undifferenzierte Wirkungsfrage. Oder: Warum erst einmal geklärt werden muß, was die Menschen mit dem Computer machen. In: Rössler, Patrick (Hg.): Online-Kommunikation. Beiträge zu Nutzung und Wirkung. Opladen: Westdeutscher Verlag, 47-64.
- Höflich, Joachim R. (1999): Der Mythos vom umfassenden Medium. Anmerkungen zur Konvergenz aus einer Nutzerperspektive. In: Latzer, Michael/Maier-Rabler, Ursula/Siegert, Gabriele/Steinmaurer, Thomas (Hg.): Die Zukunft der Kommunikation. Aktuelle Phänomene und Trends in der Informationsgesellschaft. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 43-59.
- Hohlfeld, Ralf (1999): Qualität in Quoten? Der öffentlich-rechtliche Rundfunk in der Evaluations-Gesellschaft. In: *Communicatio Socialis*, 32. Jg., 5-26.
- Hohlfeld, Ralf/Gehrke, Gernot (1995): Wege zur Analyse des Rundfunkwandels. Leistungsindikatoren und Funktionslogiken im 'dualen Fernsehsystem'. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hollstein, Birgit (1994): Fernsehen als Markt. Der Li-La-Launebar und die Situation des Kinderfernsehens in den 90er Jahren in der Bundesrepublik Deutschland. Heidelberg: Universitätsverlag C. Winter.
- Hölscher, Barbara (1998): Lebensstile durch Werbung? Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Holtmann, Ursula (1994): Möglichkeiten und Grenzen der Kommunikationspolitik öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten am Beispiel WDR. (Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 12). Köln.
- Holzer, Horst (1973): Kommunikationssoziologie. Reinbek: Rowohlt.
- Holzer, Horst (1994): Medienkommunikation. Einführung in handlungs- und gesellschaftstheoretische Konzeptionen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hörmberg, Walter (1990): Zeit, Zeitung, Zeitbewußtsein. Massenmedien und Temporalstrukturen. In: *Publizistik*, 35. Jg., 5-18.
- Horkheimer, Max/Adorno, Theodor W. (1969): Dialektik der Aufklärung. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.
- Hormuth, Steffen (1993): Placement. Eine innovative Kommunikationsstrategie. München: Vahlen.
- Horx, Matthias (1995a): Einleitung. Trendmarken – Markentrends. In: Horx, Matthias/Peter Wippermann (Hg.): Trendbüro. Markenkult. Wie Waren zu Ikonen werden. Düsseldorf: Econ, 28-101.
- Horx, Matthias (1995b): Adbusters. Die subtilen Mittel des Anti-Branding. In: Horx, Matthias/Peter Wippermann (Hg.): Trendbüro. Markenkult. Wie Waren zu Ikonen werden. Düsseldorf: Econ, 430-435.
- Horx, Matthias/Peter Wippermann (Hg.) (1995): Trendbüro. Markenkult. Wie Waren zu Ikonen werden. Düsseldorf: Econ.
- Huber, Christian (1998): Das Journalismus-Netzwerk. Wie mediale Infrastrukturen journalistische Qualität beeinflussen. Innsbruck-Wien: StudienVerlag.
- Huber, Silvia (1997): Vom Verlags- zum Medienhaus. Verlags- und Zeitungsmarketing österreichischer Tageszeitungen in der Informationsgesellschaft. Salzburg: Dissertation.
- Hündgen, Birgit/Wirsing, Ralf/Bente, Gary (1999): Trailer gleich Werbung? Wahrnehmung und Wirkung von Programm-Trailern im Vergleich zu kommerzieller Fernsehwerbung. In: Friedrichsen, Mike/Jenzowsky, Stefan (Hg.): Fernsehwerbung. Theoretische Analysen und empirische Befunde. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 199-220.
- Hundt, Michael (1993): Wie man Marken-Zukunft sichert. In: Grey Düsseldorf (Hg.): Wie man Marken Charakter gibt. Wer für Märkte der Zukunft plant, muß sich von mancher gelernten Formel der Markentechnik verabschieden. Neues Denken ist angesagt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 95-103.
- Hurton, Andrea (1995): Kultwelten. Vom Brandzeichen zum Gesinnungssymbol. In: Horx, Matthias/Wippermann, Peter (Hg.): Trendbüro. Markenkult. Wie Waren zu Ikonen werden. Düsseldorf: Econ, 406-415.
- Institut für Demoskopie Allensbach (1968): Verbraucher beim Einkauf. Eine wirtschaftssoziologische Studie über die Rolle des Markenartikels. Konstanz: Verlagsanstalt Konstanz.
- Jarmscher, Markus (1997): Markenwertmanagement. Aufbau und Erhalt von Markenwissen und -vertrauen im Wettbewerb. Eine informationsökonomische Analyse. Frankfurt am Main-Berlin-Bern-New York-Paris-Wien: Lang.
- Jäckel, Michael (1992): Mediennutzung als Niedrigkostensituation. Anmerkungen zum Nutzen- und Belohnungsansatz. In: *Medienpsychologie*, 4. Jg., 246-266.
- Jäckel, Michael (Hg.) (1998): Die umworbene Gesellschaft. Analysen zur Entwicklung der Werbekommunikation. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Jäckel, Michael (1998a): Warum Erlebnisgesellschaft? Erlebnisvermittlung als Werbeziel. In: Jäckel, Michael (Hg.): Die umworbene Gesellschaft. Analysen zur Entwicklung der Werbekommunikation. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 245-272.
- Jäckel, Michael (1999): Die kleinen und die großen Unterschiede. Anmerkungen zum Zusammenhang von Mediennutzung und Individualisierung. In: Latzer, Michael/Maier-Rabler, Ursula/Siegert, Gabriele/Steinmaurer, Thomas (Hg.): Die Zukunft der Kommunikation. Aktuelle Phänomene und Trends in der Informationsgesellschaft. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 277-291.
- Jarren, Otfried (1994): Medien-Gewinne und Institutionen-Verluste? Zum Wandel des intermediären Systems in der Mediengesellschaft. Theoretische Anmerkungen zum Bedeutungszuwachs elektronischer Medien in der

- politischen Kommunikation. In: Jarren, Otfried (Hg.): Politische Kommunikation in Hörfunk und Fernsehen. Opladen: Leske + Budrich, 23-34.
- Jarren, Otfried (1996a): Auf dem Weg in die "Mediengesellschaft"? Medien als Akteure und institutionalisierter Handlungskontext. Theoretische Anmerkungen zum Wandel des intermediären Systems. In: Imhof, Kurt/Schulz, Peter (Hg.): Politisches Raisonement in der Informationsgesellschaft. Zürich: Seismo, 79-96.
- Jarren, Otfried (1996b): Publizistische Märkte und Kommunikationspolitik. Öffentliche Regulierung statt politisch-administrativer Steuerung? In: Altmeyden, Klaus-Dieter (Hg.): Ökonomie der Medien und des Mediensystems. Grundlagen, Ergebnisse und Perspektiven medienökonomischer Forschung. Opladen: Westdeutscher Verlag, 203-219.
- Jarren, Otfried (1997): Macht und Ohnmacht der Medienkritik oder Können Schwache Stärke erlangen? Medienkritik und medienpolitische Kommunikation als Netzwerk. In: Weßler, Hartmut/Matzen, Christiane/Jarren, Otfried/Hasebrink, Uwe (Hg.): Perspektiven der Medienkritik. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 307-328.
- Jarren, Otfried/Donges, Patrick (1997): Ende der Massenkommunikation – Ende der Medienpolitik? In: Fünfgeld, Hermann/Mast, Claudia (Hg.): Massenkommunikation. Ergebnisse und Perspektiven. Opladen: Westdeutscher Verlag, 231-252.
- Jarren, Otfried/Meier, Werner A. (1999): Globalisierung der Medienlandschaft und ihre medienpolitische Bewältigung: Ende der Medienpolitik oder neue Gestaltungsformen auf regionaler und nationaler Ebene? In: Donges, Patrick/Jarren, Otfried/Schatz, Heribert (Hg.): Globalisierung der Medien? Medienpolitik in der Informationsgesellschaft. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 231-249.
- Kagelmann, Jürgen H. (1998): Erlebniswelten: Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen. In: Rieder, Max/Bachleitner, Reinhard/Kagelmann, Jürgen H. (Hg.): ErlebnisWelten. Zur Kommerzialisierung der Emotionen in touristischen Räumen und Landschaften. Wien: Profil, 58-94.
- Kaloff, Boris H. (1986): Markenpolitik und Marktstrukturen. In: Unger, Fritz (Hg.): Konsumentenpsychologie. Heidelberg-Wien: Physica-Verlag, 177-196.
- Kapferer, Jean-Noël (1992): Die Marke. Kapital des Unternehmens. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Karmasin, Helene (1998): Produkte als Botschaften. Individuelles Produktmarketing, konsumorientiertes Marketing, Bedürfnisdynamik, Produkt- und Werbekonzeptionen, Markenführung in veränderten Umwelten. 2. überarb. und erw. Auflage. Wien: Ueberreuter.
- Karmasin, Helene/Karmasin, Matthias (1997): Cultural Theory. Ein neuer Ansatz für Kommunikation, Marketing und Management. Wien: Linde Verlag.
- Karmasin, Matthias (1993): Das Oligopol der Wahrheit. Medienunternehmungen zwischen Ökonomie und Ethik. Wien-Köln-Graz: Böhlau.
- Karmasin, Matthias (1996): Qualität im Journalismus. Ein medienökonomisches und medienethisches Problem. Theoretische und empirische Ansätze. In: *Medien Journal*, 20. Jg., Heft 2, 17-26.
- Karmasin, Matthias (1998): Medienökonomie als Theorie (massen-)medialer Kommunikation. Kommunikationsökonomie und Stakeholder Theorie. Graz-Wien: Nausner&Nausner.
- Karmasin, Matthias/Winter, Carsten (Hg.) (2000): Grundlagen des Medienmanagements. München: Fink/UTB.
- Karstens, Eric/Schütte, Jörg (1999): Firma Fernsehen. Wie TV-Sender arbeiten. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Keitz, Beate von (1986): Wahrnehmung von Information. In: Unger, Fritz (Hg.): Konsumentenpsychologie. Heidelberg-Wien: Physica-Verlag, 97-121.
- Keller, Kevin Lane (1998): Strategic brand management. Building, measuring and managing brand equity. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keller, Eugen von/Pfänder, Gabriela/Wunderle, Gernot (1994): Erfolgreiche Medienmacher in Europa. Das Geheimnis exzellenter Geschäfte. 10 Fallstudien. Wien: Ueberreuter.
- Kellner, Joachim (1994): Lifestyle-Markenstrategien. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 619-643.
- Kelz, Andreas (1989): Die Weltmarke. Idstein: Schulz-Kirchner.
- Keppler, Angela (1996): Interaktion ohne reales Gegenüber. Zur Wahrnehmung medialer Akteure im Fernsehen. In: Vorderer, Peter (Hg.): Fernsehen als "Beziehungskiste". Parasoziale Beziehungen und Interaktionen mit TV-Personen. Opladen: Westdeutscher Verlag, 11-28.
- Kiefer, Marie-Luise (1992): Entwicklungstrends der Mediennutzung als Orientierungshilfe für aktuelle Planungsfragen. In: *Media Perspektiven*, Heft 3, 188-198.
- Kiefer, Marie-Luise (1994): Wettbewerb im dualen Rundfunksystem. Betrachtungen aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht. In: *Media Perspektiven*, Heft 9, 430-438.
- Kiefer, Marie-Luise (1996): Unverzichtbar oder überflüssig? Öffentlich-rechtlicher Rundfunk in der Multimedia-Welt. In: *Rundfunk und Fernsehen*, 44. Jg., 7-26.
- Kiefer, Marie-Luise (1997a): Ein Votum für eine publizistikwissenschaftlich orientierte Medienökonomie. In: *Publizistik*, 42. Jg., 54-61.
- Kiefer, Marie-Luise (1997b): Privatisierung – cui bono? In: *Medien Journal*, 21. Jg., Heft 2, 4-13.

- Kiefer, Marie-Luise (1998): Die ökonomischen Zwangsjacken der Kultur. Wirtschaftliche Bedingungen der Kulturproduktion und -distribution durch Massenmedien. In: Saxer, Ulrich (Hg.): Medien-Kultur-kommunikation (Publizistik Sonderheft 2/1998). Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 97-114.
- Kirchgeorg, Manfred/Müller, Nicolaus (1996): Bertelsmann-Club. Strategien zur Profilierung von Marken. In: Dichtl, Erwin/Eggers, Walter (Hg.): Markterfolg mit Marken. München: Beck, 95-115.
- Kirchgeorg, Manfred/Müller, Nicolaus (1997): Fallstudie Bertelsmann Club GmbH. In: Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (Hg.): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallbeispielen. 2. überarb. und erw. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 729-752.
- Kirchner, Karin (1997): Das Management der integrierten Unternehmenskommunikation. Kommunikations-optimierungskonzepte im Vergleich. In: Renger, Rudi/Gabriele Siegert (Hg.): Kommunikationswelten. Wissenschaftliche Perspektiven zur Medien- und Informationsgesellschaft. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 213-242.
- Kirchner, Karin (1999): Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische Grundlagen, Modelle und eine empirische Analyse Amerikanischer Großunternehmen. Salzburg: Dissertation.
- Klaassen, Klaas (1997): "Morgen, Gleich, Jetzt..." – Trailer als Zugpferde für das Programm. In: Hickethier, Knut/Bleicher, Joan Kristin (Hg.): Trailer, Teaser, Appetizer. Zu Ästhetik und Design der Programmverbindungen im Fernsehen. Hamburg: LIT, 217-263.
- Klatten, Werner E. (1997): Der Spiegel als Medienmarke. In: Wippermann, Peter (Hg.): Der Spiegel. Anzeigentrends. Was bleibt, was geht, was kommt. Mainz: Verlag Hermann Schmidt, 210-227.
- Klaus, Elisabeth (1996): Der Gegensatz von Information ist Desinformation, der Gegensatz von Unterhaltung ist Langeweile. In: Rundfunk und Fernsehen, 44 Jg., 402-417.
- Kleinsteuber, Hans J. (1999): Kommunikationsraum und Cyberspace. In: Latzer, Michael/Maier-Rabler, Ursula/Siegert, Gabriele/Steinmaurer, Thomas (Hg.): Die Zukunft der Kommunikation. Aktuelle Phänomene und Trends in der Informationsgesellschaft. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 203-221.
- Kleinsteuber, Hans J. (1992): Zeit und Raum in der Kommunikationstechnik: Harold A. Innis' Theorie des "technologischen Realismus". In: Hömberg, Walter/Schmolke Michael (Hg.): Zeit, Raum, Kommunikation. München: Ölschlager, 319-336.
- Kleinsteuber, Hans J. (1994): Produktionsbedingungen der Soap Operas in den USA. In: Bosshart, Louis/Hoffmann-Riem, Wolfgang (Hg.): Medienlust und Mediennutz. Unterhaltung als öffentliche Kommunikation. München: Ölschlager, 375-390.
- Kline, Stephen (1991): Let's make a deal: Merchandising im US-Kinderfernsehen. In: Media Perspektiven, Heft 4, 220-234.
- Knoche, Manfred (1978): Einführung in die Pressekonzentrationsforschung. Theoretische und empirische Grundlagen – Kommunikationspolitische Voraussetzungen. Berlin: Volker Spiess.
- Knoche, Manfred (1996a): Konzentrationsboom und Forschungsdefizite. Von der Presse- zur Medienkonzentrationsforschung. In: Altmeyers, Klaus-Dieter (Hg.): Ökonomie der Medien und des Mediensystems. Grundlagen, Ergebnisse und Perspektiven medienökonomischer Forschung. Opladen: Westdeutscher Verlag, 101-120.
- Knoche, Manfred (1996b): Konzentrationsförderung statt Konzentrationskontrolle. Die Konkordanz von Medienpolitik und Medienwirtschaft. In: Mast, Claudia (Hg.): Markt-Macht-Medien. Publizistik zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischen Zielen. Konstanz: UVK Medien, 105-117.
- Knoche, Manfred (1997a): Medienkonzentration und publizistische Vielfalt. Legitimationsgrenzen des privatwirtschaftlichen Mediensystems. In: Renger, Rudi/Gabriele Siegert (Hg.): Kommunikationswelten. Wissenschaftliche Perspektiven zur Medien- und Informationsgesellschaft. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 123-158.
- Knoche, Manfred (1997b): Medienpolitik als Konzentrationsförderungs politik. Auch Österreich tappt in die Privatisierungsfalle. In: Medien Journal 21. Jg., Heft 2, 14-25.
- Knoche, Manfred (1999a): Medienjournalismus als Zirkulationsmittel des Medienkapitals. Zur medienökonomischen Funktion der Medienthematisierung in Printmedien. In: Latzer, Michael/Maier-Rabler, Ursula/Siegert, Gabriele/Steinmaurer, Thomas (Hg.): Die Zukunft der Kommunikation. Aktuelle Phänomene und Trends in der Informationsgesellschaft. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 129-146.
- Knoche, Manfred (1999b): Media Economics as a Subdiscipline of Communication Science. In: Brosius, Hans-Bernd/Holtz-Bacha, Christina (Hg.): German Communication Yearbook. Cresskill/NY: Hampton, 69-100.
- Knoche, Manfred (1999c): Das Kapital als Strukturwandler der Medienindustrie – und der Staat als sein Agent? In: Knoche, Manfred/Siegert, Gabriele (Hg.): Strukturwandel der Medienwirtschaft im Zeitalter digitaler Kommunikation. München: Fischer, 149-193.
- Knoche, Manfred (1999d): Zum Verhältnis von Medienpolitik und Medienökonomie in der globalen Informationsgesellschaft. In: Donges, Patrick/Jarren, Otfried/Schatz, Heribert (Hg.): Globalisierung der Medien? Medienpolitik in der Informationsgesellschaft. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 89-106.
- Knoche, Manfred (Hg.) (2001): Ökonomische Theorie und gesellschaftliche Kommunikation. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag (Veröffentlichung in Vorbereitung).

- Knoche, Manfred/Zerdick, Axel (1991): Die Wirtschaftlichkeit der Verlage und der Postzeitungsdienst. Bad Honnef: WIK.
- Köck, Christoph (1990): Sehnsucht Abenteuer. Auf den Spuren der Erlebnisgesellschaft. Berlin: Transit-Verlag.
- Kogel, Fred (2000): Die Markenwelt von morgen. In: w&v, Heft 1, (Future Millenium-Annual), 35.
- Kohlstedt, Alexander/Seeger, Peter/Woldt, Runar (1996/97): Europäische Medienkonzentration und strategische Allianzen im internationalen Multimedia-Markt. In: Lange, Bernd-Peter/Seeger, Peter (Hg.): Technisierung der Medien. Strukturwandel und Gestaltungsperspektiven. Baden-Baden: Nomos, 165-190.
- Kohring, Matthias (1999): Selbstgespräche. Der Begriff Selbstreferenz und das Fallbeispiel Journalismus. Anmerkungen und Ergänzungen zum Panel Selbstreferentialität. In: Latzer, Michael/Maier-Rabler, Ursula/Siegert, Gabriele/Steinmaurer, Thomas (Hg.): Die Zukunft der Kommunikation. Aktuelle Phänomene und Trends in der Informationsgesellschaft. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 189-198.
- König, Annette (1995): Archaische Ursymbole in der Markensprache. In: Horx, Matthias/Peter Wippermann (Hg.): Trendbüro. Markenkult. Wie Waren zu Ikonen werden. Düsseldorf: Econ, 378-383.
- Koppelman, Udo (1994): Funktionensorientierter Erklärungsansatz der Markenpolitik. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 219-237.
- Kopper, Gerd G. (1991): Redaktionelles Zeitungsmarketing – Frontlinie der Produktdefinition. In: Rager, Günther/Weber, Bernd (Hg.): Schwerpunkt: Redaktionelles Management (Schwerpunktheft der Arbeitshefte zur Medienökonomie und Kommunikationsplanung, Nr. 2). Dortmund: fmk e.V., 34-53.
- Kopper, Gerd G. (Hg.) (1993): Lokale Werbemärkte. Empirische Untersuchungen zum Marketing lokaler Radios in Nordrhein-Westfalen. Opladen: Leske+Budrich.
- Kopper, Gerd G. (1993a): Marketing lokaler Rundfunkanbieter in NRW. In: Kopper, Gerd G. (Hg.): Lokale Werbemärkte. Empirische Untersuchungen zum Marketing lokaler Radios in Nordrhein-Westfalen. Opladen: Leske+Budrich, 187-302.
- Kopper, Gerd G. (1999): Future options for public service broadcasting in the context of digitization. In: Studies of Broadcasting, 34, 41-79.
- Kreiting, Holger (1997): Das neue Ressort. Medienberichterstattung im bundesdeutschen Vergleich – ein Überblick. In: Weßler, Hartmut/Matzen, Christiane/Jarren, Otfried/Hasebrink, Uwe (Hg.): Perspektiven der Medienkritik. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Medien-gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 123-134.
- Krippendorf, Klaus (1994): Der verschwundene Bote. Metaphern und Modelle der Kommunikation. In: Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hg.): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 79-113.
- Kroeber-Riel, Werner (1984): Konsumentenverhalten. München: Vahlen.
- Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter (1996): Konsumentenverhalten. München: Vahlen.
- Krotz, Friedrich (1991): Lebensstile, Lebenswelten und Medien: Zur Theorie und Empirie individuenbezogener Forschungsansätze des Mediengebrauchs. In: Rundfunk und Fernsehen, 39. Jg., 317-342.
- Krotz, Friedrich (1996): Zur Konzeption einer Stiftung Medientest. In: Rundfunk und Fernsehen, 44. Jg., 215-229.
- Krotz, Friedrich (1997a): Verbraucherkompetenz und Medienkompetenz. Die "Stiftung Medientest" als Antwort auf strukturelle Probleme der Medienentwicklung. In: Weßler, Hartmut/Matzen, Christiane/Jarren, Otfried/Hasebrink, Uwe (Hg.): Perspektiven der Medienkritik. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 251-263.
- Krotz, Friedrich (1997b): Kontexte des Verstehens audiovisueller Kommunikate. Das sozial positionierte Subjekt der Cultural Studies und die kommunikativ konstruierte Identität des Symbolischen Interaktionismus. In: Charlton, Michael/Schneider, Silvia (Hg.): Rezeptionsforschung: Theorien und Untersuchungen zum Umgang mit Massenmedien. Opladen: Westdeutscher Verlag, 73-89.
- Krotz, Friedrich (1999): Individualisierungsthese und Internet. In: Latzer, Michael/Maier-Rabler, Ursula/Siegert, Gabriele/Steinmaurer, Thomas (Hg.): Die Zukunft der Kommunikation. Aktuelle Phänomene und Trends in der Informationsgesellschaft. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 347-365.
- Krüger, Udo Michael (1996): Tendenzen im Programm der großen Fernsehsender 1985 bis 1995. Elf Jahre Programmanalyse im dualen Rundfunksystem. In: Media Perspektiven, Heft 8, 418-440.
- Krüger, Udo Michael (1998a): Modernisierung bei stabilen Programmstrukturen. Programmanalyse 1997 von ARD, ZDF, RTL, SAT.1 und PRO SIEBEN im Vergleich. In: Media Perspektiven, Heft 7, 314-330.
- Krüger, Udo Michael (1998b): Thementrends in Talkshows der 90er Jahre. Talkshows bei ARD, ZDF, RTL, SAT.1 und PRO SIEBEN im Vergleich. In: Media Perspektiven, Heft 12, 608-624.
- Krüger, Udo Michael (1999): Stabile Programmstrukturen trotz besonderer Fernsehereignisse. Programmanalyse 1998: ARD, ZDF, RTL, SAT.1 und ProSieben im Vergleich. In: Media Perspektiven, Heft 7, 322-339.
- Krüger, Udo Michael (2000): Qualitätsanspruch bei 3sat und Arte. Struktur und Inhalte der öffentlich-rechtlichen Kulturprogramme. In: Media Perspektiven, Heft 2, 71-84.

- Kruse, Jörn (1988). Strategische Markteintrittsbarrieren gegen neue Programmanbieter? Eine ökonomische Analyse. In: Hoffmann-Riem, Wolfgang (Hg.): *Rundfunk im Wettbewerbsrecht: der öffentlich rechtliche Rundfunk im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftsrecht und Rundfunkrecht*. Baden-Baden: Nomos, 132-146.
- Kruse, Jörn (1989). Märkte für Fernseh-Rechte. In: Schenk, Michael/Donnerstag, Joachim (Hg.): *Medienökonomie. Einführung in die Ökonomie der Medien- und Informationssysteme*. München: Fischer, 255-263.
- Kruse, Jörn (1994). Die amerikanische Dominanz bei Film- und Fernseh-Produktion. In: *Rundfunk und Fernsehen*, 42. Jg., 184-199.
- Kühler, Friedrich (1995). Konzentrationskontrolle des bundesweiten Rundfunks. In: *Die Landesmedienanstalten* (Hg.): *Die Sicherung der Meinungsvielfalt: Berichte, Gutachten und Vorschläge zur Fortentwicklung des Rechts der Medienkonzentrationskontrolle*. Berlin: Vistas, 287-330.
- Kuhn, Christiane (1994). Programmzeitschriften aus publizistischer und wirtschaftlicher Sicht: Situationsdarstellung und empirische Studie. Frankfurt am Main-Berlin-Bonn-New York-Paris-Wien: Lang.
- Lackner, Herbert (1999). Diskussionsbeitrag. Podiumsdiskussion auf dem Salzburger Journalistik-Tag am 21.10.1999.
- Lacy, Stephen/Sohn, Ardyth Broadrick/Giles, Robert H. (AEJMC) (Hg.) (1992): *Readings in media management*. Columbia: University of South Carolina.
- Lakaschus, Carmen (1994). Sozio-kulturelle Aspekte des Markenartikels. In: Bruhn, Manfred (Hg.): *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis* (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1961-1984.
- Lange, Bernd-Peter/Seeger, Peter (1996/97): Die Technisierung der Medien und ihre Gestaltbarkeit – Eine Einführung. In: Lange, Bernd-Peter/Seeger, Peter (Hg.): *Technisierung der Medien. Strukturwandel und Gestaltungsperspektiven*. Baden-Baden: Nomos, 1-38.
- Latour, Susanne (1996). Namen machen Marken. *Handbuch zur Entwicklung von Firmen- und Produktnamen*. Frankfurt am Main-New York: Campus.
- Latzner, Michael (1997): *Mediamatik – Die Konvergenz von Telekommunikation, Computer und Rundfunk*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lauf, Edmund/Peiser, Wolfram (1999): Zur Validität der Langzeitstudie Massenkommunikation. Eine kritische Untersuchung ihrer Trenddaten zur Mediennutzung. In: *Rundfunk und Fernsehen*, 47. Jg., 231-242.
- Levy, Mark R./Windahl, Sven (1985): The concept of audience activity. In: Rosengren, Karl Erik/Wenner, Lawrence A./Palmgreen, Philip (Hg.): *Media gratifications research. Current perspectives*. Beverly Hills-London-New Delhi: Sage, 109-122.
- Lilienthal, Volker (1998): Die Kommerzialisierung der Fernseh-Fiction: Product Placement und das Programm. In: Pethig, Rüdiger/Blind, Sofia (Hg.): *Fernsehfinanzierung. Ökonomische, rechtliche und ästhetische Perspektiven*. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 119-146.
- Löffelholz, Martin (1997): Dimensionen struktureller Kopplung von Öffentlichkeitsarbeit und Journalismus. Überlegungen zur Theorie selbstreferentieller Systeme und Ergebnisse einer repräsentativen Studie. In: Bentele, Günter/Haller, Michael (Hg.): *Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure – Strukturen und Veränderungen*. Konstanz: UVK Medien, 187-208.
- Ludwig, Johannes (1996a): Kosten, Preise und Gewinne. Zur Betriebswirtschaft von Medienunternehmen: Das Beispiel 'Der Spiegel'. In: Altmeyen, Klaus-Dieter (Hg.): *Ökonomie der Medien und des Mediensystems. Grundlagen, Ergebnisse und Perspektiven medienökonomischer Forschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 81-99.
- Ludwig, Johannes (1996b): Wie sich publizistische Hochkultur 'rechnet'. Ein ökonomisches Porträt der 'Zeit'. In: *Publizistik*, 41. Jg., 277-297.
- Ludwig, Johannes (1998): Zur Ökonomie der Medien: Zwischen Marktversagen und Querfinanzierung. Von J.W. Goethe bis zum Nachrichtenmagazin *Der Spiegel*. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luger, Kurt (1992): Freizeitmuster und Lebensstil. Medien als Kompositure, Segmenteure und Kolporture. In: *Publizistik*, 37. Jg., 427-443.
- Luger, Kurt (1995): Sehnsucht Abenteuer. Entgrenzungsversuche und Fluchtpunkte der Erlebnisgesellschaft. Wien: Picus-Verlag.
- Luger, Kurt (1997): Interkulturelle Kommunikation und kulturelle Identität im globalen Zeitalter. In: Renger, Rudi/Gabriele Siegert (Hg.): *Kommunikationswelten. Wissenschaftliche Perspektiven zur Medien- und Informationsgesellschaft*. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 317-345.
- Luger, Kurt/Renger, Rudi (Hg.) (1994): *Dialog der Kulturen. Die multikulturelle Gesellschaft und die Medien*. Wien-St. Johann im Pongau: Österreichischer Kunst- und Kulturverlag.
- Maier-Rabler, Ursula (1992): In Sense of Space. Überlegungen zur Operationalisierung des Raumbegriffs für die Kommunikationswissenschaft. In: Hönberg, Walter/Schmolke Michael (Hg.): *Zeit, Raum, Kommunikation*. München: Ölschläger, 357-370.
- Maier-Rabler, Ursula (1999): Neuen Räumlichkeit und digitale Netzwerke. In: Latzer, Michael/Maier-Rabler, Ursula/Siegert, Gabriele/Steinmaurer, Thomas (Hg.): *Die Zukunft der Kommunikation. Aktuelle Phänomene und Trends in der Informationsgesellschaft*. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 199-202.

- Marconi, Joe (1993): *Beyond branding. How savvy marketers build brand equity to create products and open new markets*. Chicago-Cambridge: Probus Pub. Co.
- Markengesetz (1997): Kommentar von Paul Ströbele und Rainer Klaka – im Anschluß an den Kommentar zum Warenzeichengesetz von Werner Althammer – 5. Auflage. Köln-Berlin-Bonn-München: Carl Heymanns Verlag.
- Mast, Claudia (1988): Marketing für Massenmedien. Nachholbedarf bei Medienunternehmen und -wissenschaft. In: Mahle, Walter (Hg.): *Intermediärer Wettbewerb nach dem Ende des öffentlich-rechtlichen Monopols*. Berlin: Spiess, 173-182.
- Mast, Claudia (1991): Das Programm als Basis für ein effizientes Marketing von Rundfunkunternehmen. In: Kiefer, Heinz-J./Rühl, Manfred (Hg.): *Neue Technik, neue Programme, ökonomische Utopien? Sind die in der Zukunft technisch möglichen Rundfunkprogramme finanzierbar?* Stuttgart-Berlin-Köln: Kohlhammer, 85-103.
- Mast, Claudia (1997): Massenkommunikation – quo vadis? Grenzaufhebungen markieren den Weg nach Multimedia. In: Fünfgeld, Hermann/Mast, Claudia (Hg.): *Massenkommunikation. Ergebnisse und Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 213-228.
- Maulko, Rüdiger (1997): Vom einfachen Kürzel zum stilisierten Gütesiegel – Wie Senderkennspots auf PRO SIEBEN 'Marke machen'. In: Hickethier, Knut/Bleicher, Joan Kristin (Hg.): *Trailer, Teaser, Appetizer. Zu Ästhetik und Design der Programmverbindungen im Fernsehen*. Hamburg: LIT, 155-186.
- Mayer, Anneliese/Mayer, Ralf Ulrich (1987): *Imagetransfer*. Hamburg: Spiegel-Verlag.
- Mayerhofer, Wolfgang (1995): *Imagetransfer. Die Nutzung von Erlebniswelten für die Positionierung von Ländern, Produktgruppen und Marken*. Wien: Service Fachverlag.
- McCracken, Grant (1993): The Value of the brand. An anthropological perspective. In: Aaker, David A./Biel, Alexander L. (Hg.): *Brand equity & advertising. Advertising's role in building strong brands*. Hillsdale: Erlbaum, 125-139.
- McQuail, Denis (1992): *Media performance. Mass communication and the public interest*. London-Newbury Park-New Delhi: Sage.
- McQuail, Denis (1994): *Mass communication theory. An introduction*. (3rd Edition). London-Thousand Oaks-New Delhi: Sage.
- McQuail, Denis/Siune, Karen (Hg.) (1998): *Media policy. Convergence, concentration and commerce*. London-Thousand Oaks-New Delhi: Sage.
- Meckel, Miriam (1997): Die neue Übersichtlichkeit. Zur Entwicklung des Format-Fernsehens in Deutschland. In: *Rundfunk und Fernsehen*, 45. Jg., 475-485.
- Meckel, Miriam (1999): *Redaktionsmanagement. Ansätze aus Theorie und Praxis*. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Meckel, Miriam/Kriener, Markus (Hg.) (1996): *Internationale Kommunikation: Eine Einführung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Media & Marketing (1999) Heft 8-9.
- Meffert, Heribert (1992): Strategien zur Profilierung von Marken. In: Dichtl, Erwin/Eggers, Walter (Hg.): *Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs*. München: Dt. Taschenbuch-Verlag, 129-155.
- Meffert, Heribert (1994a): Entscheidungsorientierter Ansatz der Markenpolitik. In: Bruhn, Manfred (Hg.): *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis* (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 173-197.
- Meffert, Heribert (1994b): *Marketing-Management. Analyse, Strategie, Implementierung*. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (1984): *Markenstrategien im Wettbewerb. Empirische Untersuchungen zu Akzeptanz von Hersteller-, Handels- und Gattungsmarken (No Names)*. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (1997): *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallbeispielen*. 2. überarb. und erw. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Meier, Werner A. (1994): Medienkonzentration und Medienpolitik. In: *Widerspruch. Beiträge zur sozialistischen Politik*, 28, 19-27.
- Meier, Werner A. (1999): Was macht die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft mit der Konvergenz? In: Latzer, Michael/Maier-Rabler, Ursula/Siegert, Gabriele/Steinmaurer, Thomas (Hg.): *Die Zukunft der Kommunikation. Aktuelle Phänomene und Trends in der Informationsgesellschaft*. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 29-41.
- Meier, Werner/Schanne, Michael/Trappell, Josef (1994): Produktstrategien und Marktnischenpolitik. In: *Medien Journal*, 18. Jg., Heft 3, 103-108.
- Meier-Beer, Jürgen (1995): Produktionssteuerung statt Produktion. In: *Rundfunk und Fernsehen*, 43. Jg., 56-61.
- Mei-Pochter, Antonella (1998): *Markenmanagement für Dienstleistungs-Anbieter*. In: Meyer, Anton (Hg.): *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, 2 Bände. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 665-678.
- Meissner, Hans-Günther (1994): Internationale Markenstrategie. In: Bruhn, Manfred (Hg.): *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis* (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 673-685.

- Melcher-Smejkal, Iris (1992): Marketing im Zeitungsverlag. Ein Vergleich zwischen der Bundesrepublik Deutschland und Österreich. Wien: VWGO.
- Merbold, Claus (1994): Unternehmen als Marken. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 105-119.
- Merten, Klaus (1984): Vom Nutzen des „Uses and Gratifications Approach“. Anmerkungen zu Palmgreen. In: Rundfunk und Fernsehen, 32. Jg., 66-72.
- Merten, Klaus (1995): Hör zu – schau hin – schalt ab. Beitrag auf dem 5. Forum der LpB „Man muß dran glauben ...“. Politik und Publizistik. 30. März-1. April 1995 Haus auf der Alb, Bad Urach. In: <http://www.lpb.bwue.de/publikat/presse/merten.htm>. Aufgerufen am 16.06.1999.
- Merten, Klaus/Westerbarkey, Joachim (1994): Public Opinion and Public Relations. In: Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hg.): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 188-211.
- Metzke-Mangold, Verena (1995): Künftig in der dritten Reihe? Beitrag auf dem 5. Forum der LpB „Man muß dran glauben ...“. Politik und Publizistik. 30. März-1. April 1995 Haus auf der Alb, Bad Urach. In: <http://www.lpb.bwue.de/publikat/presse/metzke.htm>. Aufgerufen am 16.06.1999.
- Metzger, Jan/Oehmichen, Ekkehardt (2000): Qualitätssteuerung im hessischen Fernsehen. Strategie, Verfahren und Erfahrungen. In: Media Perspektiven, 5, 207-212.
- Meyer, Anton (1996): Dienstleistungs-Marketing. Erkenntnisse und praktische Beispiele. München: FGM-Verlag.
- Meyer, Anton (1998): Dienstleistungs-Marketing: Grundlagen und Gliederung des Handbuchs. In: Meyer, Anton (Hg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, 2 Bände. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3-22.
- Meyer, Anton/Schwartz, Daniela (1994): Markenpolitik und Kundenservicepolitik. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1189-1199.
- Meyer, Paul W. (1973): Die machbare Wirtschaft. Grundlagen des Marketing. Essen: Girardet
- Michael, Bernd M. (1993a): Marken Charakter zu geben, braucht mehr als eine Werbeagentur. In: Grey Düsseldorf (Hg.): Wie man Marken Charakter gibt. Wer für Märkte der Zukunft plant, muß sich von mancher gelernten Formel der Markentechnik verabschieden. Neues Denken ist angesagt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 11-13.
- Michael, Bernd M. (1993b): Die Marke ist tot. Es lebe die Marke! In: Grey Düsseldorf (Hg.): Wie man Marken Charakter gibt. Wer für Märkte der Zukunft plant, muß sich von mancher gelernten Formel der Markentechnik verabschieden. Neues Denken ist angesagt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 409-418.
- Minkmar, Nils (2000): Die Witzmanufaktur. In: Die Zeit, Nr. 15 vom 6.4.2000, 39.
- Mohaupt, Marcel (1998): Profilierung eines Fernsehsenders als Marke: Das Beispiel ProSieben. In: Meyer, Anton (Hg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, 2 Bände. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1777-1787.
- Mollenhauer, Michael (1994): Total Quality Management und Markenführung. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1403-1431.
- Möllmann, Bernd (1998): Redaktionelles Marketing bei Tageszeitungen. München: Fischer.
- Molnár, Marianne/Trattner, Christian (1997): Erlebniswelten von Publikumszeitschriften. In: Werbeforschung & Praxis, Heft 3, 1-4.
- Monopolkommission (1984): Fünftes Hauptgutachten der Monopolkommission 1982/83, Baden-Baden: Nomos.
- Moore, Jeri (1993): Building brands across markets: Cultural differences in brand relationships within the European community. In: Aaker, David/Abel, Alexander L. (Hg.): Brand equity & advertising. Advertising's role in building strong brands. Hillsdale: Erlbaum, 31-49.
- Müller, Götz-Michael (1994): Dachmarkenstrategien. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 499-511.
- Müller, Olaf (1997): Product-Placement im öffentlich-rechtlichen Fernsehen. In der Grauzone zwischen unlauterem Wettbewerb und wichtiger Finanzierungsquelle. Frankfurt am Main-Berlin-Bern-New York-Paris-Wien: Lang.
- Müller, Susanne (1994): Finanzen, Rechte und Lizenzen. Möglichkeiten und Grenzen für ein verantwortetes Kinderprogramm. In: Erlinger, Hans Dieter (Hg.): Kinderfernsehen und Markt. Berlin: Volker Spiess, 45-51.
- Murphy, John M. (1990): Brand strategy. Cambridge: Director Books.
- Neuberger, Christoph (1996): Journalismus als Problembearbeitung. Objektivität und Relevanz in der öffentlichen Kommunikation. Konstanz: UVK Medien.
- Neuberger, Christoph (1997a): Was ist wirklich, was ist wichtig? Zur Begründung von Qualitätskriterien im Journalismus. In: Bentele, Günter/Haller, Michael (Hg.): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure – Strukturen und Veränderungen. Konstanz: UVK Medien, 311-322.

- Neuberger, Christoph (1997b): Was das Publikum wollen könnte. Autonome und repräsentative Bewertung journalistischer Leistungen. In: Weßler, Hartmut/Matzen, Christiane/Jarren, Otfried/Hasebrink, Uwe (Hg.): Perspektiven der Medienkritik. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 171-184.
- Neuberger, Christoph/Tonnemacher, Jan/Biebl, Matthias/Duck, André (1997): Die deutschen Tageszeitungen im World Wide Web. Redaktionen, Nutzer, Angebote. In: Media Perspektiven, Heft 12; 652-662.
- Neumann-Braun, Klaus (1999): Subversiver Kulturkampf oder dramatisierte Dopplung des Alltags. Bild hermeneutische Analysen der Werbekampagnen von MTV/Deutschland und VIVA in den Jahren 1994 bis 1997. In: Rundfunk und Fernsehen, 47. Jg., 393-408.
- Neverla, Irene (1992): Fernseh-Zeit. Zuschauer zwischen Zeitkalkül und Zeitvertreib. Eine Untersuchung zur Fernsichtnutzung. München: Ölschlager.
- Nieland, Jörg-Uwe (1996): Veränderte Produktionsweisen und Programmangebote im Fernsehen: Strategien und Entscheidungsprozesse der Kommunikatoren. In: Schatz, Heribert (Hg.): Fernsehen als Objekt und Moment des sozialen Wandels: Faktoren und Folgen der aktuellen Veränderungen des Fernsehens. Opladen: Westdeutscher Verlag, 125-202.
- Nieland, Jörg-Uwe/Ruhrmann, Georg/Böckers, Christoph/Seitz, Eberhard (1996): Veränderungen des Fernsehens: Die medienökonomische Dimension. In: Schatz, Heribert (Hg.): Fernsehen als Objekt und Moment des sozialen Wandels: Faktoren und Folgen der aktuellen Veränderungen des Fernsehens. Opladen: Westdeutscher Verlag, 75-123.
- Noam, Eli M. (1996): Cyber-TV. Thesen zur dritten Fernsehrevolution. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Nommensen, Jens Nicolai (1990): Die Prägnanz von Markenbildern. Prüfung der Kommunikationsstrategie bei Produktrepositionierung. Heidelberg: Physica-Verlag.
- o.V. (1995): „Der Apfel war reif“. In: Spiegel 43, 118-120.
- o.V. (1998): 50 Jahre Stern. Eine Rückblende auf 50 Jahre Redaktions- und Verlagsgeschichte(n). In: Medien-spiegel Dokumentation Nr. 38 vom 14.9.1998.
- o.V. (2000): Boris zieht immer. In: Horizontmagazin, Heft 2, 14-18.
- o.V. (2001): Tomorrow Internet sorgt für Unruhe. Horizont, Heft 1, 41.
- Opaschowski, Horst W. (1993): Freizeitökonomie: Marketing von Erlebniswelten. Opladen: Leske+Budrich.
- Ottler, Simon (1998): Zapping. Zum selektiven Umgang mit Fernsehwerbung und dessen Bedeutung für die Vermarktung von Fernsehwerbezeit. München: Fischer.
- Owen, Bruce M./Wildman, Steven S. (1992): Video economics. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Østergaard, Bernt Stubbe (1998): Convergence: legislative dilemmas. In: McQuail, Denis/Siune, Karen (Hg.): Media policy. Convergence, concentration and commerce. London-Thousand Oaks-New Delhi: Sage, 95-106.
- Packmann, Hollie Muir/Casimir, Fred L. (1999): Learning from the Euro Disney experience. A case study in international/intercultural communication. In: Gazette, Vol. 61, 473-489.
- Paech, Joachim/Schreitmüller, Andreas/Ziemer, Albrecht (1999): Einleitung. In: Paech, Joachim/Schreitmüller, Andreas/Ziemer, Albrecht (Hg.): Strukturwandel medialer Programme. Vom Fernsehen zu Multimedia. Konstanz: UVK Medien, 7-11.
- Pagenstedt, Georg (1996): Strategische Planung für Anbieter von Abonnementfernsehen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Palmgreen, Philip (1984): Der „Uses- und Gratifications Approach“. Theoretische Perspektiven und praktische Relevanz. In: Rundfunk und Fernsehen, 32. Jg., 51-62.
- Palmgreen, Philip/Rayburn II, J.D. (1985): An expectancy-value approach to media gratifications. In: Rosengren, Karl Erik/Wenner, Lawrence A./Palmgreen, Philip (Hg.): Media gratifications research. Current perspectives. London-Newbury Park: Sage, 61-72.
- Palupski, Rainer (1999): Psychologie im Marketing. Aachen: Shaker.
- Pascual, Gema Olivar (1998): Marken – und insbesondere Dienstleistungsmarken – aus rechtlicher Sicht. In: Tomczak, Thomas/Schögel, Marcus/Ludwig, Eva (Hg.): Markenmanagement für Dienstleistungen. St. Gallen: Thexis-Verlag, 148-160.
- Pater, Monika (1992): Ein besserer Journalismus? Informationsflut und Komplexität als Probleme und Chancen aktueller Medienberichterstattung. Bochum: Brockmeyer.
- Paus-Haase, Ingrid (1998): Heldenbilder im Fernsehen. Eine Untersuchung zur Symbolik von Serienfavoriten. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Paus-Haase, Ingrid (1999): Zur Bedeutung von Medienhelden in Kindergarten, Peer-Groups und Kinderfreundschaften. Eine Untersuchung zum Umgang von Vorschulkindern mit Mediensymbolik im lebensweltlichen Zusammenhang. In: Rundfunk und Fernsehen, 47. Jg., 5-24.
- Pepels, Werner (1993a): Handbuch Moderne Marketingpraxis. Band 1: Die Strategien im Marketing. Düsseldorf-Wien-New York-Moskau: Econ.
- Pepels, Werner (1993b): Handbuch Moderne Marketingpraxis. Band 2: Die Instrumente im Marketing. Düsseldorf-Wien-New York-Moskau: Econ.
- Pepels, Werner (1997): Mit Erwin und Wilhelmine planen. Typologien zur Ziegruppenbeschreibung auf dem Prüfstand. In: Media Spectrum, Heft 6, 30-35.

- Pethig, Rüdiger (1994): Das öffentlich-rechtliche Fernsehen als Agentur und/oder Regulierungsobjekt im Fernsehmarkt. In: Schanze, Helmut (Hg.): *Medientheorien – Medienpraxis. Fernsehtheorien zwischen Kultur und Kommerz. Arbeitshefte Bildschirmmedien 48: Universität-GH Siegen*, 87-91.
- Pfadenhauer, Michaela (1998): Das Problem zur Lösung. Inszenierung von Professionalität. In: Willems, Herber/Jurga, Martin (Hg.): *Inszenierungsgesellschaft. Ein einführendes Handbuch. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag*, 291-304.
- Pieterse, Jan Nederveen (1998): Der Melange-Effekt. Globalisierung im Plural. In: Beck, Ulrich (Hg.): *Perspektiven der Weltgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp*, 87-124.
- Prokop, Dieter (1986): Kriterien der Kritik und der Analyse von Medienprodukten: Die Ansätze, deren Verselbstständigungen und der Versuch einer Antwort auf die Frage, was Kritik ist. In: Prokop, Dieter (Hg.): *Medienforschung. Band 3: Analysen, Kritiken, Ästhetik. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag*, 136-179.
- Prokop, Dieter (2000): *Der Medien-Kapitalismus. Das Lexikon der neuen kritischen Medienforschung. Hamburg: VSA-Verlag*.
- Pütz, Susanne/Steinmüller, Gerd (1997): Digitaltechnik – Digitalmedien – Digitalkultur. Für eine transdisziplinäre Kooperation angesichts neuer wissenschaftlicher Problemfelder. In: Schanze, Helmut/Ludes, Peter (Hg.): *Qualitative Perspektiven des Medienwandels. Positionen der Medienwissenschaft im Kontext "Neuer Medien". Opladen: Westdeutscher Verlag*, 183-188.
- Raffée, Hans (1990): Marketing als Führungskonzeption für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten. In: Eichhorn, Peter/Raffée, Hans (Hg.): *Management und Marketing von Rundfunkanstalten. Baden-Baden: Nomos*, 25-37.
- Rager, Günther/Weber, Bernd (Hg.) (1991): Schwerpunkt: Redaktionelles Management (Schwerpunktheft der Arbeitshefte zur Medienökonomie und Kommunikationsplanung, Nr.2). Dortmund: fmk e.V.
- Rager, Günther (1994a): Mehr Dienst am Kunden. In: Rager, Günther/Schaefer-Dietlerle, Susanne/Weber, Bernd (Hg.): *Redaktionelles Marketing. Wie Zeitungen die Zukunft meistern. Bonn: ZV Zeitungs-Verlag Service*, 7-38.
- Rager, Günther (1994b): Dimensionen von Qualität. In: Bentele, Günter/Hesse, Kurt (Hg.): *Publizistik in der Gesellschaft. Konstanz: Universitäts-Verlag*, 189-209.
- Rager, Günther/Schaefer-Dietlerle, Susanne/Weber, Bernd (Hg.) (1994): *Redaktionelles Marketing. Wie Zeitungen die Zukunft meistern. Bonn: ZV Zeitungs-Verlag Service*.
- Rehe, Rolf F. (1997): Zeitungsdesign: Entwicklungsland Deutschland. In: Schaefer-Dietlerle, Susanne (Hg.): *Zeitungen: Markenartikel mit Zukunft. Marktorientierung und publizistische Haltung: Anspruch oder Widerspruch? Bonn: ZV Zeitungs-Verlag Service*, 147-159.
- Reichert, Jo (1998): Werbung als moralische Unternehmung. In: Jäckel, Michael (Hg.): *Die umworbene Gesellschaft. Analysen zur Entwicklung der Werbekommunikation. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag*, 273-299.
- Reimann, Helga (Hg.) (1997): *Weltkultur und Weltgesellschaft. Aspekte globalen Wandels. Opladen: Westdeutscher Verlag*.
- Reimann, Horst (Hg.) (1992): *Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik globaler Interaktion. Opladen: Westdeutscher Verlag*.
- Reiter, Sibylle/Ruß-Mohl, Stephan (Hg.) (1994): *Zukunft und Ende des Journalismus? Publizistische Qualitätssicherung, Medienmanagement, redaktionelles Marketing. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung*.
- Remmerbach, Klaus-Ulrich/Walters, Michael (1994): *Markenstrategien im europäischen Binnenmarkt. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel*, 653-672.
- Renckstorf, Karsten (1989): Mediennutzung als soziales Handeln. Zur Entwicklung einer handlungstheoretischen Perspektive der empirischen (Massen-)Kommunikationsforschung. In: Kaase, Max/Schulz, Winfried (Hg.): *Massenkommunikation. Theorien, Methoden, Befunde. (Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 30). Opladen: Westdeutscher Verlag*, 315 – 336.
- Renger, Rudi (1999): Heiter bis wolkig. Unterhaltung und Journalismus in der Mediengesellschaft. In: Latzer, Michael/Maier-Rabler, Ursula/Siegert, Gabriele/Steinmaurer, Thomas (Hg.): *Die Zukunft der Kommunikation. Aktuelle Phänomene und Trends in der Informationsgesellschaft. Innsbruck-Wien: StudienVerlag*, 293-311.
- Renger, Rudi (2000): *Populärer Journalismus. Nachrichten zwischen Fakten und Fiktionen. Innsbruck-Wien-München: StudienVerlag*.
- Renger, Rudi/Rest, Franz (1997): Design als Vision. Zur analytischen Auseinandersetzung mit printmedialen Produkten. In: Renger, Rudi/Gabriele Siegert (Hg.): *Kommunikationswelten. Wissenschaftliche Perspektiven zur Medien- und Informationsgesellschaft. Innsbruck-Wien: StudienVerlag*, 93-121.
- Richtlinie 97/36/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 30. Juni 1997 zur Änderung der Richtlinie 89/552/EWG des Rates zur Koordinierung bestimmter Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Ausübung der Fernsehaktivität. Amtsblatt Nr. L 202 vom 30/07/1997, 0060-0071, (39).
- Riedel, Frank (1996): *Die Markenwertmessung als Grundlage strategischer Markenführung. Heidelberg: Physica*.
- Rieder, Max/Bachleitner, Reinhard/Kagelmann, Jürgen H. (Hg.) (1998): *ErlebnisWelten. Zur Kommazialisierung der Emotionen in touristischen Räumen und Landschaften. Wien: Profil*.

- Rieger, Bodo (1994): Ganzheitliche Markengestaltung. In: Bruhn, Manfred (Hg.): *Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel*, 725-752.
- Robertson, Roland (1992): *Globalization. Social theory and global culture. London- Newbury Park-New Delhi: Sage*.
- Robertson, Roland (1998): Globalisierung: Homogenität und Heterogenität in Raum und Zeit. In: Beck, Ulrich (Hg.): *Perspektiven der Weltgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp*, 192-220.
- Roeb, Thomas (1994): *Markenwert. Begriff, Berechnung, Bestimmungsfaktoren. Mainz*.
- Rogge, Hans-Jürgen (1994): *Markenpolitik und Mediawerbung. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel*, 1009-1032.
- Ronge, Volker (1984): Massenmedienkonsum und seine Erforschung – eine Polemik gegen „Uses- und Gratifications“. In: *Rundfunk und Fernsehen*, 32 Jg., 73-82.
- Röper, Burkhardt (1978): Die Markenartikelwerbung im gesellschaftlichen Umfeld. In: *Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing. Wiesbaden: Gabler*, 111-131.
- Röper, Horst/Pätzold, Ulrich (1993): *Medienkonzentration in Deutschland: Medienverflechtungen und Branchenvernetzungen. Düsseldorf: Europäisches Medieninstitut*.
- Rosenfeld, Kerstin (1998): Die Zeitung – ein Markenartikel mit Zukunft. In: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hg.): *Zeitungen '98. Bonn: ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH*, 96-111.
- Rosengren, Karl Erik/Wenner, Lawrence A./Palmgreen, Philip (Hg.) (1985): *Media gratifications research. Current perspectives. Beverly Hills-London-New Delhi: Sage*.
- Rosenstiel, Lutz von/Neumann, Peter (1998): *Psychologische Grundlagen des Dienstleistungs-Marketing. In: Meyer, Anton (Hg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, 2 Bände. Stuttgart: Schäffer-Poeschel*, 33-46.
- Rössler, Patrick (1997): Die Definitionsmacht für Themen des politischen Diskurses in einer veränderten Kommunikationswelt. Agenda-Setting und die Individualisierungstendenzen im Online-Zeitalter – ein Szenario. In: Schatz, Heribert/Jarren, Otfried/Knaup, Bettina (Hg.): *Machtkonzentration in der Multimedialgesellschaft? Beiträge zu einer Neubestimmung des Verhältnisses von politischer und medialer Macht. Opladen: Westdeutscher Verlag*, 78-97.
- Rössler, Patrick/Ognianova, Ekaterina (1999): Die journalistische Identität als Qualitätskriterium in World Wide Web. Ein Experiment zur Glaubwürdigkeit des Markenartikels Journalismus. In: Rössler, Patrick/ Wirth, Werner (Hg.): *Glaubwürdigkeit im Internet. Fragestellungen, Modelle, empirische Befunde. München: Fischer*, 111-122.
- Rühl, Manfred (1995): *Rundfunk publizistisch begreifen. Reflexionstheoretische Überlegungen zum Primat programmierter Programme. In: Publizistik*, 40. Jg., 279-304.
- Rühl, Manfred (1999): Publizieren und Publizistik – kommunikationswissenschaftlich beobachtet. In: *Publizistik*, 44. Jg., 58-74.
- Ruhrmann, Georg (1994): Ereignis, Nachricht, Rezipient. In: Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hg.): *Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag*, 237-256.
- Ruhrmann, Georg (1999): *Digitales Fernsehen und Individualisierung. Perspektiven für die Mediennutzungsforschung. In: Latzer, Michael/Maier-Rabler, Ursula/Siegert, Gabriele/Steinmaurer, Thomas (Hg.): Die Zukunft der Kommunikation. Aktuelle Phänomene und Trends in der Informationsgesellschaft. Innsbruck-Wien: StudienVerlag*, 329-346.
- Ruhrmann, Georg/Nieland, Jörg-Uwe (1997): *Interaktives Fernsehen. Entwicklung, Dimensionen, Fragen, Thesen. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag*.
- Ruß-Mohl, Stephan (1992): Am eigenen Schopfe. ... Qualitätssicherung im Journalismus – Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche. In: *Publizistik*, 37. Jg., 83-96.
- Ruß-Mohl, Stephan (1994a): Anything goes? Ein Stolperstein und sieben Thesen zur publizistischen Qualitätssicherung. In: Reiter, Sibylle/Ruß-Mohl, Stefan (Hg.): *Zukunft und Ende des Journalismus? Publizistische Qualitätssicherung, Medienmanagement, redaktionelles Marketing. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung*, 20-28.
- Ruß-Mohl, Stephan (1994b): *Der I-Faktor. Qualitätssicherung im amerikanischen Journalismus. Modell für Europa? Osnabrück-Zürich: Ed. Interform*.
- Ruß-Mohl, Stephan (1995): *Redaktionelles Marketing und Management. In: Jarren, Otfried (Hg.): Medien und Journalismus 2. Eine Einführung. Opladen: Westdeutscher Verlag*, 103-138.
- Ruß-Mohl, Stephan (1997) : Arrivederci Luhmann? Vorwärts zu Schumpeter! Transparenz und Selbstreflexivität: Überlegungen zum Medienjournalismus und zur PR-Arbeit von Medienunternehmen. In: Fünfgeld, Hermann /Mast, Claudia (Hg.): *Massenkommunikation. Ergebnisse und Perspektiven. Opladen: Westdeutscher Verlag*, 193-212.
- Ruß-Mohl, Stephan (1999a): *Spoonfeeding, Spinning, Whistleblowing. Beispiel USA: Wie sich die Machtbalance zwischen PR und Journalismus verschiebt. Manuskript*.
- Ruß-Mohl, Stephan (1999b): *Joe Sixpack blickt durch. In: Der Österreichische Journalist*, 12. Jg., Heft 3, 26-28.
- Ruß-Mohl, Stephan (2000): *Zukunft der Tageszeitung liegt im www. In: w&v*, 1 (Future; Millenium Annual), 61.

- nder, Matthias (1994): Die Bestimmung und Steuerung des Wertes von Marken. Eine Analyse aus Sicht des Markeninhabers. Heidelberg: Physica.
- ttler, Henrik (1998): Markentransfers bei Dienstleistungen. In: Tomczak, Thomas/Schögel, Marcus/Ludwig, Eva (Hg.): Markenmanagement für Dienstleistungen. St. Gallen: Thexis-Verlag, 134-146.
- xer, Ulrich (1980): Grenzen der Publizistikwissenschaft. Wissenschaftliche Reflexionen zur Zeitungs/Publizistik-/Kommunikationswissenschaft seit 1945. In: Publizistik, 25. Jg., 525-543.
- xer, Ulrich (1989): Unternehmenskultur und Marketing von Rundfunk-Unternehmen. (Beiträge zur Rundfunkökonomie, Band 3). Stuttgart-Berlin-Köln: Kohlhammer.
- xer, Ulrich (1993): Medienwandel – Journalismuswandel. In: Publizistik, 38. Jg., 292-304.
- xer, Ulrich (1994): Journalisten in der Medienkonkurrenz. Thesen aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In: Publizistik, 39. Jg., 4-12.
- xer, Ulrich (1998): Zur Theorie von Medien-Kulturkommunikation. In: Saxer, Ulrich (Hg.): Medien-Kulturkommunikation (Publizistik Sonderheft 2/1998). Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 9-43.
- aefer-Dieterle, Susanne (1994): Was wollen die Werbeleute bei uns in der Zeitung? In: Rager, Günther/Schaefer-Dieterle, Susanne/Weber, Bernd (Hg.): Redaktionelles Marketing. Wie Zeitungen die Zukunft meistern. Bonn: ZV Zeitungs-Verlag Service, 39-67.
- aefer-Dieterle, Susanne (1997a): Zeitungen sind Markenartikel. In: Schaefer-Dieterle, Susanne (Hg.): Zeitungen: Markenartikel mit Zukunft. Marktorientierung und publizistische Haltung: Anspruch oder Widerspruch? Bonn: ZV Zeitungs-Verlag Service, 17-32.
- aefer-Dieterle, Susanne (1997b): Nationales Zeitungsmarketing. In: Schaefer-Dieterle, Susanne (Hg.): Zeitungen: Markenartikel mit Zukunft. Marktorientierung und publizistische Haltung: Anspruch oder Widerspruch? Bonn: ZV Zeitungs-Verlag Service, 33-37.
- aefer-Dieterle, Susanne (1997c): Auch Leser sind Kunden. In: Schaefer-Dieterle, Susanne (Hg.): Zeitungen: Markenartikel mit Zukunft. Marktorientierung und publizistische Haltung: Anspruch oder Widerspruch? Bonn: ZV Zeitungs-Verlag Service, 39-49.
- aefer-Dieterle, Susanne (1997d): Die Herausforderungen der Zukunft. In: Schaefer-Dieterle, Susanne (Hg.): Zeitungen: Markenartikel mit Zukunft. Marktorientierung und publizistische Haltung: Anspruch oder Widerspruch? Bonn: ZV Zeitungs-Verlag Service, 161-173.
- anzen, Helmut (1994): Ansätze zu einer Agenturtheorie der Medien unter besonderer Berücksichtigung des Fernsehens. In: Schanze, Helmut (Hg.): Medientheorien – Medienpraxis. Fernsehtheorien zwischen Kultur und Kommerz. Arbeitshefte Bildschirmmedien 48: Universität-GH Siegen, 79-86.
- natz, Heribert/Schulz, Winfried (1992): Qualität von Fernsehprogrammen. Kriterien und Methoden zur Beurteilung von Programmqualität im dualen Fernsehsystem. In: Media Perspektiven, Heft 11, 690-712.
- nenk, Michael (1987): Medienwirkungsforschung. Tübingen: Mohr.
- nenk, Michael/Donnerstag, Joachim/Höflich, Joachim (1990): Wirkungen der Werbekommunikation. Köln-Wien: Böhlau.
- nenk, Michael/Gralla, Susanne (1993): Qualitätsfernsehen aus der Sicht des Publikums. Literaturrecherche zum Forschungsstand. In: Media Perspektiven, Heft 1, 8-15.
- nerer, Helmut (1994): Funktionsdifferenzierungen beim Hörfunk? Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Nutzung und Bewertung öffentlich-rechtlicher und privater Programme. In: Jarren, Otfried (Hg.): Medienwandel – Gesellschaftswandel. 10 Jahre dualer Rundfunk in Deutschland: Eine Bilanz. Berlin: Vistas, 245-263.
- nerer, Helmut (1997): Medienrealität und Rezipientenhandeln. Zur Entstehung handlungsleitender Vorstellungen. Wiesbaden: DUV.
- nicha, Christian/Ontrup, Rüdiger (Hg.) (1999): Medieninszenierungen im Wandel. Interdisziplinäre Zugänge. Münster-Hamburg-London: LIT.
- nimany, Peter (1997): Globalisierung aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. In: Schimany, Peter/Seifert, Manfred (Hg.): Globale Gesellschaft? Perspektiven der Kultur- und Sozialgesellschaft. Frankfurt am Main-Berlin-Bern-New York-Paris-Wien: Lang, 137-168.
- nimany, Peter/Seifert, Manfred (Hg.) (1997): Globale Gesellschaft? Perspektiven der Kultur- und Sozialgesellschaft. Frankfurt am Main-Berlin-Bern-New York-Paris-Wien: Lang.
- nmidt, Siegfried J. (1996): Die Welten der Medien. Grundlagen und Perspektiven der Medienbeobachtung. Braunschweig-Wiesbaden: Vieweg.
- nmidt, Siegfried J./Spieß, Brigitte (1996): Die Kommerzialisierung der Kommunikation. Fernsehwerbung und sozialer Wandel 1956-1989. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- nmidt, Siegfried J./Vorderer, Peter (1995): Kanonisierung in Mediengesellschaften. In: Poltermann, Andreas (Hg.): Literaturkanon – Medienereignis – Kultureller Text. Formen interkultureller Kommunikation und Übersetzung. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 144-159.
- nmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (1994): Mediengattungen, Berichterstattungsmuster, Darstellungsformen. In: Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hg.): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 212-236.

- Schmitz, Peter; Schröder, Sebastian (1994): "In der EDV veredelt" Gespräch über das "Spiegel"-Archiv mit Dieter Gessner und Ulrich Booms. In: Medium, 24. Jg., Heft 4, 43-45.
- Schneider, Beate/Knobloch, Silvia (Hg.) (1999): Controlling-Praxis in Medienunternehmen. Neuwied-Kriftel: Luchterhand.
- Schneider, Beate/Knobloch, Silvia (1999a): Besonderheiten von Medien als Wirtschaftsunternehmen. In: Schneider, Beate/Knobloch, Silvia (Hg.): Controlling-Praxis in Medienunternehmen. Neuwied-Kriftel: Luchterhand, 3-17.
- Schneider, Irmela (1994): Hybridkultur. Eine Spurensuche. In: Thomsen, Christian W. (Hg.): Hybridkultur. Bildschirmmedien und Evolutionsformen der Künste. Annäherungen an ein interdisziplinäres Forschungsproblem. (Arbeitshefte Bildschirmmedien 40). Universität-GH-Siegen, 9-24.
- Schneider, Nicole (1998): Trailer machen Quote. Analyse und Vergleich der Formate innerprogrammierlicher Eigenwerbung mit Trailern bei ARD, ZDF, RTL, SAT.1, PRO SIEBEN und ARTE. Magisterarbeit: Univ. Mainz.
- Schönbach, Klaus (1984): Ein integratives Modell? Anmerkungen zu Palmgreen. In: Rundfunk und Fernsehen, 32. Jg., 63-65.
- Schönbach, Klaus (1997): Erfolgreiche Tageszeitungen: ein Fazit. In: Schönbach, Klaus (Hg.): Zeitungen in den Neunzigern: Faktoren ihres Erfolgs. 350 Tageszeitungen auf dem Prüfstand. Bonn: ZV Zeitungs-Verlag Service, 113-120.
- Schönbach, Klaus/Lauf, Edmund/Stürzebecher, Dieter/Peiser, Wolfram (1997): Faktoren des Zeitungserfolgs. In: Schönbach, Klaus (Hg.): Zeitungen in den Neunzigern: Faktoren ihres Erfolgs. 350 Tageszeitungen auf dem Prüfstand. Bonn: ZV Zeitungs-Verlag Service, 61-112.
- Schopf, Hannes (2001): Diskussionsbeitrag. Podiumsdiskussion des Workshops 'Media for Sale' Welche Wege gehen Österreichs Medien? Dokumentiert in Medien Journal, 25. Jg., Heft 1.
- Schreiber, Hermann (1994): "...der unermüdete Versuch, sehr gut zu sein." Qualitätssicherung durch dialogische Führung. In: Reiter, Sibylle/Ruß-Mohl, Stephan (Hg.): Zukunft und Ende des Journalismus? Publizistische Qualitätssicherung, Medienmanagement, redaktionelles Marketing. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 29-43.
- Schreitmüller, Andreas (1999): Einzelprogramm – Programmfluß – Programmangebot: Vom Redakteursfernsehen zum Zugriffsmedium. In: Paech, Joachim/Schreitmüller, Andreas/Ziemer, Albrecht (Hg.): Strukturwandel medialer Programme. Vom Fernsehen zu Multimedia. Konstanz: UVK Medien, 141-153.
- Schröder, Ernst F. (1994): Familienmarkenstrategien. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 513-526.
- Schröder, Guido (1997): Die Ökonomie des Fernsehens – eine mikroökonomische Analyse. Münster: LIT.
- Schroeder, Michael (1994): Internationale Markt- und Managementstrategien für Print-Medien. München: Fischer.
- Schröter, Christian/Ewald, Karl (1996): Onlineangebote von Rundfunkveranstaltern in Deutschland. Öffentlich-rechtliche und private Initiativen im neuen Medium. In: Media Perspektiven, Heft 9, 478-486.
- Schröter, Detlef (1995a): Qualität und Journalismus. Theoretische und praktische Grundlagen journalistischen Handelns. München: Fischer.
- Schröter, Detlef (1995b): Moderation als Positionierungsfaktor für Radioprogramme. In: Böhme-Dürr, Karin/Graf, Gerhard (Hg.): Auf der Suche nach dem Publikum. Medienforschung für die Praxis. Konstanz: Univ.-Verlag Konstanz, 109-129.
- Schulte-Hillen, Gerd (1994): Sicherung publizistischer Unabhängigkeit – Führungskonzepte für Medienunternehmen. In: Reiter, Sibylle/Ruß-Mohl, Stephan (Hg.): Zukunft und Ende des Journalismus? Publizistische Qualitätssicherung, Medienmanagement, redaktionelles Marketing. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 78-88.
- Schultz, Don E. (2000): Branding and the e-word. In: Directions. Integrated Marketing Communications Program. Northwestern University. Volume III, Winter 2000, 4-5.
- Schulze, Gerhard (1992): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursociologie der Gegenwart. Frankfurt am Main-New York: Campus.
- Schuster, Jürgen (1995): Rundfunkmarketing. Entwicklung einer strategischen Marketingkonzeption für das öffentlich-rechtliche Fernsehen. Konstanz: Uni.-Verlag Konstanz.
- Schweiger, Wolfgang (1998): Wer glaubt dem World Wide Web? Ein Experiment zur Glaubwürdigkeit von Nachrichten in Tageszeitungen und im World Wide Web. In: Rössler, Patrick (Hg.): Online-Kommunikation. Beiträge zu Nutzung und Wirkung. Opladen: Westdeutscher Verlag, 123-145.
- Schweiger, Wolfgang (1999): Medienglaubwürdigkeit – Nutzungserfahrung oder Medienimage? Eine Befragung zur Glaubwürdigkeit des World Wide Web im Vergleich mit anderen Medien. In: Rössler, Patrick/Wirth, Werner (Hg.): Glaubwürdigkeit im Internet. Fragestellungen, Modelle, empirische Befunde. München: Fischer, 89-110.
- Schweitzer, Dirk (1996): Film als Marktleistung. Absatzpolitik filmwirtschaftlicher Produktionsunternehmen. Wiesbaden: Dt. Universitätsverlag.
- Seeger, Peter (1997): Euphorie und Ernüchterung – Strukturwandel der elektronischen Medien. In: Schatz, Heribert/Jarren, Otfried/Knaup, Bettina (Hg.): Machtkonzentration in der Multimediagesellschaft?

- Beiträge zu einer Neubestimmung des Verhältnisses von politischer und medialer Macht. Opladen: Westdeutscher Verlag, 124-135.
- er, Peter (1999): Technisierung der Medien und ökonomischer Strukturwandel. In: Knoche, Manfred/Siegert, Gabriele (Hg.): Strukturwandel der Medienwirtschaft im Zeitalter digitaler Kommunikation. München: Fischer, 195-216.
- ert, Wolfgang (1997): Medienübergreifende Unternehmenskonzentration – Mittel zur Kostensenkung oder zur Erhöhung von Marktmacht? In: Schatz, Heribert/Jarren, Otfried/Knaup, Bettina (Hg.): Machtkonzentration in der Multimediagesellschaft? Beiträge zu einer Neubestimmung des Verhältnisses von politischer und medialer Macht. Opladen: Westdeutscher Verlag, 258-273.
- ert, Wolfgang (2000): Auswirkungen der Digitalisierung auf die Entwicklung der Medienmärkte. In: Schumann, Matthias/Hess, Thomas (Hg.): Medienunternehmen im digitalen Zeitalter. Neue Technologien – Neue Märkte – Neue Geschäftsansätze. Wiesbaden: Gabler, 110-122.
- ert, Gabriele (1993): Marktmacht Medienforschung. Die Bedeutung der empirischen Medien- und Publikumsforschung im Medienwettbewerbssystem. München: Fischer.
- ert, Gabriele (1997a): Die heimliche Hauptsache. Systemtheoretische, betriebswirtschaftliche und mikro-ökonomische Bedeutungsdimensionen der Medien- und Publikumsforschung. In: Renger, Rudi/Siegert, Gabriele (Hg.): Kommunikationswelten. Wissenschaftliche Perspektiven zur Medien- und Informationsgesellschaft. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 159-181.
- ert, Gabriele (1997b): Shareholders als neue Zielgruppe der Medien? Von der Orientierung an und dem Einfluß von Anteilseignern und Investoren. In: Scherer, Helmut/Brosius, Hans-Bernd (Hg.): Zielgruppen, Publikumssegmente, Nutzergruppen. Beiträge aus der Rezeptionsforschung. München: Fischer, 76-96.
- ert, Gabriele (1997c): Senderfamilien-Förderung? Medienkonzentrationskontrolle in Deutschland: Rundfunkstaatsvertrag und Zuschauermarktteilmodell. In: Medien Journal, 21. Jg., Heft 2, 38-47.
- ert, Gabriele (1998a): Small is beautiful. Regionalisierungstendenzen im österreichischen Rundfunk. In: Medien Journal, 22. Jg., Heft 2, 41-50.
- ert, Gabriele (1998b): "Guten Abend, liebe Zielgruppen". Das entsubjektivte Publikum als Markt und 'coin f exchange'. In: Medien Journal, 22. Jg., Heft 4, 48-58.
- ert, Gabriele (1999a): Bits-ness as usual? Auswirkungen der Digitalisierung auf Medienmarketing und Medienwerbung. In: Knoche, Manfred/Siegert, Gabriele (Hg.): Strukturwandel der Medienwirtschaft im Zeitalter digitaler Kommunikation. München: Fischer, 47-67.
- ert, Gabriele (1999b): Selbstreferentialität. In: Latzer, Michael/Maier-Rabler, Ursula/Siegert, Gabriele/Steinhilber, Thomas (Hg.): Die Zukunft der Kommunikation. Aktuelle Phänomene und Trends in der Informationsgesellschaft. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 109-114.
- ert, Gabriele (2000a): Branding – Medienstrategie für globale Märkte? In: Brosius, Hans-Bernd (Hg.): Kommunikation über Grenzen und Kulturen. Konstanz: UVK Medien, 75-91.
- ert, Gabriele (2000b): Medienmanagement als Marketingmanagement. In: Karmasin, Matthias/Winter, Carsten (Hg.): Grundlagen des Medienmanagements. München: Fink/UTB, 173-195.
- ert, Gabriele (2001): Von differenzierten Teilmärkten zum integrierten Gesamtmarkt? Medienmärkte zwischen Abgrenzung und Vernetzung. In: Knoche, Manfred (Hg.): Ökonomische Theorien und gesellschaftliche Kommunikation. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag (Veröffentlichung in Vorbereitung).
- mann, Ralf (1986): Programm in der Presse. PR fürs Private? In: Journalist, Nr. 11, 8-11.
- mann, Ralf (1993): Und was bitte bringt die Konkurrenz...? Das Engagement von Zeitungen im elektronischen Bereich bleibt für die Programmberichterstattung nicht ohne Folgen. In: Frankfurter Rundschau, Nr. 13 vom 16. Mai 1993, 14.
- rtzer, Benno (1997): Einige Linien der aktuellen Public Relations-Theorieentwicklung. In: Renger, Rudi/Siegert, Gabriele (Hg.): Kommunikationswelten. Wissenschaftliche Perspektiven zur Medien- und Informationsgesellschaft. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 183-211.
- ns, Christian (1996): Profil und Funktion der On-Air-Promotion. Eine Strukturanalyse der Programmwerbungen im deutschen Fernsehen. Magisterarbeit: Univ. Mainz.
- ns, Insa (1996): Die deutsche Medienbranche. Eine unternehmensstrategische Analyse. Wiesbaden: Gabler.
- ns, Insa (1998): Strategien der größten Medienkonzerne der Welt. In: Hans-Bredow Institut für Rundfunk und Fernsehen (Hg.): Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen. Baden-Baden: Nomos, 28-38.
- thers, Norman (1993): Can products and brands have charisma? In: Aaker, David A./Biel, Alexander L. (Hg.): Brand equity & advertising. Advertising's role in building strong brands. Hillsdale: Erlbaum, 97-111.
- rdyth Broadrick/Lacy, Stephen/Sylvie, George/Wicks, Jan LeBlanc (Hg.) (1999): Media management. A casebook approach. Mahwah, NJ-London: Erlbaum.
- mer, Rudolf (1998): Psychologie der Marke. Die Marke aus der Sicht des Verbrauchers. Frankfurt am Main: t. Fachverlag.
- ns, Bernd (1994): Dienstleistungsmarken. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 79-103.
- Stauss, Bernd (1998a): Dienstleistungen als Markenartikel – etwas Besonderes? In: Tomczak, Thomas/Schögel, Marcus/Ludwig, Eva (Hg.): Markenmanagement für Dienstleistungen. St. Gallen: Thexis-Verlag, 10-23.
- Stauss, Bernd (1998b): Markierungspolitik bei Dienstleistungen – Die "Dienstleistungsmarke". In: Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (Hg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler, 560-580.
- Stengel, Martin (1996): Freizeit als Restkategorie. Das Dilemma einer eigenständigen Freizeitforschung. In: Hartmann, Hans A./Haubl, Rolf (Hg.): Freizeit in der Erlebnisgesellschaft. Amusement zwischen Selbstverwirklichung und Kommerz. Opladen: Westdeutscher Verlag, 19-44.
- Stippel, Peter (1995): Jetzt wächst zusammen... In: Absatzwirtschaft, Heft 8, 20-22.
- Stolz, Markus (1995): Bootlegging. Von der Szene – Für die Szene. In: Horx, Matthias/Peter Wippermann (Hg.): Trendbüro. Markenkult. Wie Waren zu Ikonen werden. Düsseldorf: Econ, 160-175.
- Strecker, Holger (1996): Eigenkommunikation deutscher TV-Anbieter. Werbe- und PR-Strategien von Fernsehsendern. Bochum: Brockmeyer.
- Streng, Isabel (1996): Strategisches Marketing für Publikumszeitschriften. Frankfurt am Main-Berlin-Bern-New York-Paris-Wien: Lang.
- Sturm, Robert/Zirbik, Jürgen (1996): Die Radio-Station: Ein Leitfaden für den privaten Hörfunk. Konstanz: UVK Medien.
- Sturm, Robert/Zirbik, Jürgen (1998): Die Fernseh-Station: Ein Leitfaden für das Lokal- und Regionalfernsehen. Konstanz: UVK Medien.
- Sundar, S. Shyam (1998): Effect of source attribution on perception of online news stories. In: Journalism & Mass Communication Quarterly, Vol. 75, 55-68.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler.
- Szyska, Peter (1997): Bedarf oder Bedrohung? Zur Frage der Beziehungen des Journalismus zur Öffentlichkeitsarbeit. In: Bentele, Günter/Haller, Michael (Hg.): Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit. Akteure – Strukturen und Veränderungen. Konstanz: UVK Medien, 209-224.
- Tebert, Miriam (2000): Erfolg durch Qualität. Programmcontrolling beim WDR Fernsehen. In: Media Perspektiven, Heft 2, 85-93.
- Teichert, Will (1972): 'Fernsehen' als soziales Handeln. Zur Situation der Rezipientenforschung: Ansätze und Kritik. In: Rundfunk und Fernsehen, 20. Jg., 421-439.
- Teichert, Will (1973): 'Fernsehen' als soziales Handeln (II). Entwürfe und Modelle zur dialogischen Kommunikation zwischen Publikum und Massenmedien. In: Rundfunk und Fernsehen, 21. Jg., 356-382.
- Theis, Anna M. (1994a): "From a closed shop to open competition": Organisatorische Konsequenzen der Ökonomisierung des Mediensystems. In: Boschart, Louis/Hoffmann-Riem, Wolfgang (Hg.): Medienlust und Mediennutz. Unterhaltung als öffentliche Kommunikation. München: Ölschläger, 355-366.
- Theis, Anna M. (1994b): Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Theis-Berglmair, Anna M. (1994): Medienwandel – Modellwandel? Reflexionen über die gesellschaftliche Komponente der Massenkommunikation. In: Jarren, Otfried (Hg.): Medienwandel – Gesellschaftswandel. 10 Jahre dualer Rundfunk in Deutschland: Eine Bilanz. Berlin: Vistas, 35-50.
- Theis-Berglmair, Anna M. (1997): Das demokratische Moment der Ungewißheit. In: Schatz, Heribert/Jarren, Otfried/Knaup, Bettina (Hg.): Machtkonzentration in der Multimediagesellschaft? Beiträge zu einer Neubestimmung des Verhältnisses von politischer und medialer Macht. Opladen: Westdeutscher Verlag, 25-33.
- Thiermeyer, Michael (1994): Internationalisierung von Film und Filmwirtschaft. Köln-Weimar-Wien: Böhlau.
- Thomsen, Christian W. (Hg.) (1994): Hybridkultur. Bildschirmmedien und Evolutionsformen der Künste. Annäherungen an ein interdisziplinäres Forschungsproblem. (Arbeitshefte Bildschirmmedien 40). Universität-GH-Siegen.
- Thurmann, Peter (1961): Grundformen des Markenartikels. Versuch einer Typologie. Berlin: Duncker & Humblot.
- Tolle, Elisabeth/Steffenhagen, Hartwig (1994): Kategorien des Markenerfolgs und einschlägige Meßmethoden. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1283-1303.
- Tomczak, Thomas/Ludwig, Eva (1998): Strategische Markenführung für Dienstleistungen. In: Tomczak, Thomas/Schögel, Marcus/Ludwig, Eva (Hg.): Markenmanagement für Dienstleistungen. St. Gallen: Thexis-Verlag, 48-65.
- Tomczak, Thomas/Schögel, Marcus/Ludwig, Eva (Hg.) (1998): Markenmanagement für Dienstleistungen. St. Gallen: Thexis-Verlag.
- Tonnemacher, Jan (1983): Kabelpilotprojekt Berlin. Thesen zu einer wissenschaftlichen Begleitforschung. In: Media Perspektiven, Heft 12, 876-885.
- Tonnemacher, Jan (1988): Das Leid (mit) der Begleitforschung. In: Schmidt, Claudia/Bruns, Christoph/Schöwer, Christiane/Seeger, Christoph (Hg.): Medien – Menschen. Beiträge des wissenschaftlichen Beirats zur Begleituntersuchung der Evangelischen Kirche zum Kabelpilotprojekt Berlin "Kommunikationsverhalten und neue Medientechniken". Frankfurt am Main: Gemeinschaftswerk d. Evang. Publizistik, 41-48.
- Tonnemacher, Jan (1996): Kommunikationspolitik in Deutschland. Eine Einführung. Konstanz: UVK-Medien.

- pel, Josef (1999): Was die Mediamatik für die Unternehmen zu leisten vermag. In: Latzer, Michael/Maier-Rabler, Ursula/Siebert, Gabriele/Steinmauer, Thomas (Hg.): Die Zukunft der Kommunikation. Aktuelle Phänomene und Trends in der Informationsgesellschaft. Innsbruck-Wien: StudienVerlag, 87-97.
- nnsdorf, Volker/Zellerhoff, Claudia (1994): Produkt- und Markenpositionierung. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 349-373.
- erwood, Doug (1993): When MBAs rule the newsroom. How marketers and managers are reshaping today's media. New York: Columbia University Press.
- er, Fritz (1986a): Die Markenartikel-Konzeption. In: Unger, Fritz (Hg.): Konsumentenpsychologie. Heidelberg-Wien: Physica-Verlag, 1-17.
- er, Fritz (1986b): Grundlagen in Kommunikation und Beeinflussung. In: Unger, Fritz (Hg.): Konsumentenpsychologie. Heidelberg-Wien: Physica-Verlag, 18-55.
- haw, Lynn B. (1995): Building brand identity. A strategy for success in a hostile marketplace. New York: Wiley.
- haver, Nicholas (1999): CNN takes over the world. In: Message, Heft 1, 52-59.
- agsgruppe Milchstrasse (2000): Fame 1998/99. In: <http://www.fame-images.de/start/de/html/index.html> (aufgerufen am 10.1.2000).
- elgesang, Waldemar (1996): Jugendmedien und Jugendszenen. In: Rundfunk und Fernsehen. 44. Jg., 346-364.
- elgesang, Waldemar/Höhn, Marco/Birgit Cicchelli-Rößler/Schmitz, Frank (1998): Techno: Design als Sein. Ein Forschungsbeitrag zur Ästhetisierung und Instrumentalisierung von Werbung in Jugendszenen. In: Jäkel, Michael (Hg.): Die umworbene Gesellschaft. Analysen zur Entwicklung der Werbekommunikation. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 81-112.
- er Bugdahl (1998): Marken machen Märkte. Eine Anleitung zur erfolgreichen Markenpraxis. München: Beck.
- brecht, Ralf (1995): Werbestrategien im Wandel der Märkte. Über Werbewirkung, Aufforderungs- und Markenwerbung. Die Neutralisierung von Bedeutung und neue Strukturen der Werbekommunikation in Computernetzen. Vortrag auf den 5. Hochschultagen für Medien und Kommunikation/Forum Kommunikationskultur der GfK. Leipzig. Manuskript.
- derer, Peter (1995): Will das Publikum neue Medien(angebote)? Medienpsychologische Thesen über die Motivation zur Nutzung neuer Medien. In: Rundfunk und Fernsehen, 43. Jg., 494-505.
- derer, Peter (Hg.) (1996): Fernsehen als "Beziehungskiste". Parasoziale Beziehungen und Interaktionen mit TV-Personen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- derer, Peter (1996a): Rezeptionsmotivationen: Warum nutzen Rezipienten mediale Unterhaltungsprogramme. In: Publizistik, 41. Jg., 310-326.
- y (werben und verkaufen) Heft 49, 1999.
- y (werben und verkaufen) Heft 20, 2000.
- y (werben und verkaufen) Heft 29, 2000.
- y online (1999): www.wuv.de Newsarchiv (aufgerufen am 8.12.1999).
- linger, Albin (1994): Verlags-Management by Matrix. Strategien für erfolgreiches Medien-Marketing in den 90er Jahren. Harrislee: K+K Verlag.
- lsch, Gianluca (1995): Journalistische Qualität. Definitionen-Modelle-Kritik. Konstanz: UVK Medien/Ölschlager.
- ner, Charles (Hg.) (1997): Media mangement review. Mahwah-London: Erlbaum.
- oster, James G. (1985): Program audience duplication: A study of television inheritance effects. In: Journal of Broadcasting & Electronic Media, Vol. 29, 121-133.
- oster, James G./Wakshlag, Jacob J. (1983): A theory of television program choice. In: Communication Research, Vol. 10, 430-446.
- hmeier, Stefan (1998): Fernsehen im Wandel. Differenzierung und Ökonomie eines Mediums. Konstanz: UVK Medien.
- hmeier, Stefan (1999): Werbung über Kreuz. In: Tele Images, Heft 1, 24-25.
- igand, Karl Heinz (2001): Medienwirtschaftliche Dienstleistungen. Übertragung dienstleistungstheoretischer Ansätze auf Produktion und Absatz von Medienangeboten. In: Knoche, Manfred (Hg.): Ökonomische Theorien und gesellschaftliche Kommunikation. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag (Veröffentlichung in Vorbereitung).
- ik, Eva (1994): Bridging media and industry. In: Erlinger, Hans Dieter (Hg.): Kinderfernsehen und Markt. Berlin: Volker Spiess, 79-85.
- inberg, Peter (1992): Erlebnismarketing. München: Vahlen.
- ischenberg, Siegfried (1992): Journalistik 1. Theorie und Praxis aktueller Medienkommunikation. Band 1: Mediensysteme, Medienethik, Medieninstitutionen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Weischenberg, Siegfried (1994): Journalismus als soziales System. In: Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hg.): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 427-454.
- Weischenberg, Siegfried/Scholl, Armin (1989): Kommunikationserwartungen und Medieneffekte. Wie Publikumsvariablen Wirkungsabläufe beeinflussen können. In: Rundfunk und Fernsehen, 37. Jg., 421-434.
- Weiß, Hans-Jürgen (1986): Rundfunkinteressen und Pressejournalismus. Abschließende Analysen und Anmerkungen zu zwei inhaltsanalytischen Zeitungsstudien. In: Media Perspektiven, Heft 2, 53-73.
- Weiß, Hans-Jürgen/Gramatins, Andrejs (1985): Die Berichterstattung und Kommentierung der Tagespresse zu SAT 1 (Oktober 1984 bis Januar 1985). Vorbericht zu einer qualitativen Inhaltsanalyse. In: Media Perspektiven, Heft 8, 581-594.
- Weiß, Ralph (1997): Läßt sich über Qualität streiten? Versuche in der Kommunikationswissenschaft zur Verobjektivierung des Qualitätsbegriffs. In: Weißer, Hartmut/Matzen, Christiane/Jarren, Otfried/Hasebrink, Uwe (Hg.): Perspektiven der Medienkritik. Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 185-199.
- Welsch, Wolfgang (1994): Transkulturalität. Lebensformen nach der Auflösung der Kulturen. In: Luger, Kurt/Renger, Rudi (Hg.): Dialog der Kulturen. Die multikulturelle Gesellschaft und die Medien. Wien-St. Johann im Pongau: Österreichischer Kunst- und Kulturverlag, 147-169.
- Werner, Gerhild/Richter, Michael (1998): Marken im Bereich Dienstleistungen: Gibt es das überhaupt? In: Tomczak, Thomas/Schögel, Marcus/Ludwig, Eva (Hg.): Markenmanagement für Dienstleistungen. St. Gallen: Thesis-Verlag, 24-35.
- Westerbarke, Joachim (1991): Vom Gebrauchswert der Massenmedien: Prämissen, Präferenzen und Konsequenzen. In: Medienpsychologie, 3. Jg., 27-52.
- Wickmann, Rolf (2000): Medien und Marken. In: w&v, Heft 1, (Future Millenium-Annual), 36.
- Wiedmann, Klaus-Peter (1994b): Markenpolitik und Corporate Identity. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1033-1054.
- Wiedmann, Klaus-Peter (1994a): Strategisches Markencontrolling. In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1305-1336.
- Wilke, Jürgen (1999): Internationale Werbe- und Media-Agenturen als Akteure der Globalisierung. In: Donges, Patrick/Jarren, Otfried/Schatz, Heribert (Hg.): Globalisierung der Medien? Medienpolitik in der Informationsgesellschaft. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 135-149.
- Willems, Herbert (1998): Inszenierungsgesellschaft? Zum Theater als Modell, zur Theatralität von Praxis. In: Willems, Herbert/Jurga, Martin (Hg.): Inszenierungsgesellschaft. Ein einführendes Handbuch. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 23-79.
- Willems, Herbert/Jurga, Martin (Hg.) (1998): Inszenierungsgesellschaft. Ein einführendes Handbuch. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Willis, Jim/Willis, Diane B. (1993): New directions in media management. Boston-London-Toronto-Sydney-Tokyo-Singapore: Allyn and Bacon.
- Wilson, Thomas P. (1982): Qualitative oder Quantitative Methoden in der Sozialforschung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 34. Jg., Heft 3, 487-508.
- Wippermann, Peter (1995): Icons. Von Sprachbildern zur Bildsprache. In: Horx, Matthias/Peter Wippermann (Hg.): Trendbüro. Markenkult. Wie Waren zu Ikonen werden. Düsseldorf: Econ, 102-135.
- Wirsing, Ralf (1996): Imageräger oder Lückenfüller? Zur Bedeutung von Inhaltsmotiven bei Imagetrailern in Bezug auf verschiedene Rezipientenvariablen. Diplomarbeit: Univ. Köln.
- Wirth, Michael O./Bloch, Harry (1995): Industrial organization theory and media industry analysis. In: The Journal of Media Economics, 8. Jg. (2), 15-26.
- Wirth, Werner (1997): Von der Information zum Wissen. Die Rolle der Rezeption für die Entstehung von Wissensunterschieden. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Wirth, Werner (2000): "Mal sehen, was der Spiegel hat." Die Bedeutung journalistischer Kernressourcen für die Rezeption von Onlineangeboten klassischer Medien. In: Altmeyden, Klaus-Dieter/Bucher, Hans-Jürgen/Löffelholz, Martin (Hg.): Online-Journalismus: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 173-195.
- Wirth, Werner/Brecht, Michael (1998): Medial und personal induzierte Selektionsentscheidungen bei der Nutzung des World Wide Web. In: Rössler, Patrick (Hg.): Online-Kommunikation. Beiträge zu Nutzung und Wirkung. Opladen: Westdeutscher Verlag, 147-168.
- Wirtz, Bernd W. (1994): Neue Medien, Unternehmensstrategien und Wettbewerb im Medienmarkt. Eine wettbewerbstheoretische und -politische Analyse. Frankfurt am Main-Berlin-Bern-New York-Paris-Wien: Lang.
- Wiswede, Günter (1978): Psychologie der Markenbildung. In: Markenartikel heute. Marke, Markt und Marketing. Wiesbaden: Gabler, 135-157.
- Wiswede, Günter (1992): Die Psychologie des Markenartikels. In: Dichtl, Erwin/Eggers, Walter (Hg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs. München: Dt. Taschenbuch-Verlag, 71-95.

- oelke, Jens (1999): Die Wirkung von Product Placement im Vergleich zu "herkömmlicher Fernsehwerbung. In: Friedrichsen, Mike/Jenzowsky, Stefan (Hg.): Fernsehwerbung. Theoretische Analysen und empirische Befunde. Opladen-Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 167-197.
- oldt, Runar (1999): Strategien öffentlich-rechtlicher Rundfunkorganisationen im digitalen Zeitalter. Vortrag auf der DGPK-Jahrestagung 1999 in Utrecht.
- olff, Marie-Luise (1998): Konglomerate als Markenunternehmen. Herausforderung für die Kommunikationsarbeit. In: Merten, Klaus/Zimmermann, Rainer (Hg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst und Neuwied-Kriftel: Luchterhand, 209-214.
- olff, Volker (1998): Wettbewerb und Qualität bei Presseprodukten. In: Publizistik, 43. Jg., 260-272.
- ölfe, Michael (1998): Manuskript zum Vortrag auf der Hauptversammlung der ProSieben Media AG am 7.7.1998. München.
- ölfe, Michael (1999): Unterlagen zum Pressegespräch vom 22.4.99. In: <http://www.prosieben.com/aktie/veroeffentlichungen/reden>. Aufgerufen am 3.5.1999.
- ölfler, Uwe (1994): Produktlinienenerweiterung (Line extension). In: Bruhn, Manfred (Hg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis (3 Bände). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 527-441.
- össner, Mark (1996): Medienmärkte der Zukunft. Referat auf dem 4. Deutschen Multimedia Kongress am 13.5.96 in Leipzig. In: Medienspiegel-Dokumentation Nr. 25.
- yss, Vinzenz (1999a): Qualitätsmanagement im Journalismus: Das Konzept TQM auf Redaktionsstufe. SGKM-Tagung Qualität im Journalismus. WBZ Hochschule St. Gallen. 15. September 1999 (Manuskript).
- yss, Vinzenz (1999b): Infrastrukturen zur Qualitätssicherung im Journalismus in der Schweiz. Eine Bewertung aus Praktikerperspektive. In: Medien Journal, 23. Jg., Heft 4, 37-49.
- W Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hg.) (1996): Werbung in Deutschland 1996. Bonn: edition ZAW.
- W Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hg.) (1997): Werbung in Deutschland 1997. Bonn: edition ZAW.
- W Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hg.) (1998): Werbung in Deutschland 1998. Bonn: edition ZAW.
- W Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hg.) (1999): Werbung in Deutschland 1999. Bonn: edition ZAW.
- W Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (Hg.) (2000): Werbung in Deutschland 2000. Bonn: edition ZAW.
- charias, Wolfgang (1998): Überall ist Entenhausen?! Über den Wandel der Kinderkultur. In: Medien + Erziehung, 42. Jg., 226-233.
- ler, Gerhard (2000): TV-Sender als Marken. In: w&v, Heft 1, (Future Millenium-Annual), 35.
- neck, Gottfried (1999): Interview. In: w&v, Heft 9, 9.



Band 2:

Hans Paukens, Andreas Schümchen

Digitales Fernsehen in Deutschland

Explorative Studie zur Entwicklung
digitaler Pay-TV-Angebote

Die Studie beschreibt die Entwicklungspotentiale des digitalen Pay-TVs. Neben der Analyse der technischen und medienpolitischen Rahmenbedingungen sowie deren Bedeutung für die Entwicklung wird auch das Verhältnis zwischen Pay-TV und Free-TV sowie zwischen Fernsehangeboten und Online-Diensten erörtert und bewertet. Die Studie macht darüber hinaus Aussagen über die programmlichen Präferenzen des Publikums, wie sie von Experten vermutet und erwartet werden. Erstellt wurde die Studie vom Adolf Grimme Institut im Auftrag der Universal StudiosNetwork Deutschland GmbH.

132 Seiten, DM 30,-, ISBN 3-88927-257-6, 2000



Band 1:

Hans Paukens / Andreas Schümchen (Hrsg.)

Programmplanung – Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen

Dokumentation einer Veranstaltung der Adolf
Grimme Akademie im Rahmen des
BLM-Rundfunkkongresses

Das Buch dokumentiert eine Veranstaltung der Adolf Grimme Akademie im Rahmen des BLM-Rundfunkkongresses in München, bei der das Thema Programmierung systematisch und umfassend aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet wurde.

Die Autoren - Ulrich Anschütz, Martin Berthoud, Bernward Frank, Thomas Jansing, Jan Körbelin, Marcel Mohaupt, Nicolas Paalzow, Markus Schöneberger, Horst Stipp, Thomas Sudholt, Frank Thomsen, Gabriele M. Walther, Hedwig Zehetner und Dietmar Zimmermann - gehen unter anderem auf Zielsetzungen und Praxis der Programmplanung, die Dramaturgie des Programmtages sowie die Probleme der Zusammenarbeit der Programmplaner mit Medienforschung, Vermarktern, Programmachern und Programm-Promotion ein. Ein Blick auf die Programmplanung in den USA rundet die Bestandsaufnahme ab.

105 Seiten, DM 30,-, ISBN 3-88927-241-X, 1999



Wallstr. 34, 81477 München
Tel: 089 / 791 88 92, Fax: 089 / 791 83 10
www.Verlag-Reinhard-Fischer.de

Verlag Reinhard Fischer